

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL

NICOLE MACCALI

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A INFLUÊNCIA DO PROCESSO ESTRATÉGICO NAS MUDANÇAS
REFERENTES AO CONTEÚDO ESTRATÉGICO EM TRÊS AGROINDÚSTRIAS
PARANAENSES**

CURITIBA

2011

NICOLE MACCALI

**A INFLUÊNCIA DO PROCESSO ESTRATÉGICO NAS MUDANÇAS
REFERENTES AO CONTEÚDO ESTRATÉGICO EM TRÊS AGROINDÚSTRIAS
PARANAENSES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Análise Organizacional, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de mestre.

Orientador(a): Prof. Dr. Sergio Bulgacov

CURITIBA


2011

TERMO DE APROVAÇÃO

Nicole Maccali

“A Influência do Processo Estratégico e suas relações nas escolhas referentes ao Conteúdo Estratégico da Agroindústria Paranaense.”

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**


Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
(Examinador/PUCPR)


Prof.^a Dr.^a Zandra Balbinot
(Examinadora/UFPR)


Prof. Dr. Sergio Bulgacov
(Orientador/UFPR)

01 de março de 2011

Dedico este trabalho:

aos meus pais, Gilberto e Rosa, por acreditarem em mim, apoiando-me incondicionalmente. Em especial ao meu pai, pelos conselhos e por possibilitar mais essa etapa em minha vida.

aos meus irmãos, Claudia e Gilberto Jr., pelo amor, amizade, carinho e incentivo. Em especial a minha irmã, meu amor maior do mundo, pela ajuda e paciência nos momentos difíceis.

as minhas amigas, Ana Paula S., Larissa M^a P., Priscilla M., Paola B. e Luciana P. e as minhas primas, Marcia e Lara, pela amizade e por todos os momentos vividos nesse período.

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço a Deus, que sempre guiou meu caminho e assim me deu a oportunidade de fazer o mestrado; que me dá equilíbrio e discernimento para as escolhas que preciso fazer e pela paz que sinto dentro do meu coração.

Agradeço de coração e em especial ao meu orientador, **Prof. Dr. Sergio Bulgacov**. Com ele aprendi muito do que sei e redirecionei minha vida. Sempre paciente e acreditando no meu potencial, direcionando meus passos e me dando oportunidades de crescimento. Obrigada pela orientação, pelo incentivo e pela amizade.

Aos professores do mestrado, sou grata pelos ensinamentos e pelos desafios propostos a cada semana de aula, onde o tempo parecia tão curto para tantas leituras. Em especial, eu agradeço as Profas. Adriana Takahashi, Yara Bulgacov, Karina de Déa Roglio e Adriana Machado Casali.

Meu agradecimento também aos Professores Zandra Balbinot e Fernando Gimenez, pela participação e contribuições na qualificação e na defesa dessa dissertação.

Agradeço também as empresas pesquisadas, Cooperativa Agroindustrial Lar, Moinho Iguaçu – Sabor Sul e Infasa Indústria de Farinhas S.A, que possibilitaram que esta pesquisa se realizasse.

O mestrado também me trouxe novos amigos, meus agradecimentos especiais a Luciano, Josué, Ronei, Wanderson, Cristina, Ticiane, André, Pedro, Natalia e Claudia.

Aos meus verdadeiros amigos, que mesmo com a distância desses anos, estiveram de alguma maneira sempre ao meu lado, me apoiando e acreditando que chegaria vitoriosa no final dessa jornada.

*A todos que colaboraram direta ou indiretamente para a concretização de mais
essa etapa em minha vida.*

Para vocês, ofereço esta página.

Muito obrigada a todos!

“A medida que o conhecimento
aumenta, o espanto se aprofunda”
(William Bryan)

“Tudo que é realidade já foi sonho
um dia”
(Leonardo da Vinci)

Resumo

O objetivo dessa dissertação é compreender de que forma o processo estratégico e as relações entre seus fatores influenciam nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico de três agroindústrias paranaenses: Cooperativa Agroindustrial Lar, Moinho Iguaçu – Sabor Sul e Infasa Indústria de Farinhas S.A. O estudo justifica-se pela contribuição que pode oferecer para o avanço do conhecimento no campo da estratégia, em específico conteúdo e processo estratégico, sendo este um tema ainda pouco explorado pela literatura. A pesquisa foi desenvolvida à luz da Teoria Contingencial e partiu do modelo teórico proposto por Bulgacov (2009), em que as organizações se constituem de relações que se instituem no tempo e no espaço, com características e qualidades únicas, formando assim um processo estratégico para sua realidade organizacional. Neste estudo, o processo estratégico refere-se à “forma como as estratégias são eficientemente elaboradas, validadas e implementadas nas empresas, por meio da gerência, em que se visa à utilização eficiente do processo administrativo para elaborar e implementar boas estratégias” (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992); e o conteúdo estratégico como a “quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes” (ANSOFF, 1991, p. 96). O estudo de casos realizado tem natureza qualitativa descritiva, corte transversal com avaliação longitudinal, usou análise de conteúdo para analisar os dados obtidos por meio de entrevistas e documentos. Os dados mostraram que as três agroindústrias pesquisadas apresentam posicionamentos estratégicos semelhantes, todas estão investindo em agroindustrialização de seus produtos com o objetivo de agregar mais valor a sua produção primária, além de diversificar o negócio. No que tange ao produto, as escolhas tem seguido três principais estratégias: escala (produtos commodities), diferenciação e produtos com valor agregado (industrializados) e com isso atingindo novos mercados. Percebeu-se também que as agroindústrias são influenciadas pelo perfil dos seus gestores, evidenciado principalmente nas duas organizações que tiveram troca por gestores com nível de escolaridade e especialização inferior, sendo a profissionalização um dos grandes influenciadores da estratégia das organizações pesquisadas. Desse modo, concluiu-se que dentre os fatores do processo estratégico abordados pelo modelo, existe uma convergência nas agroindústrias pesquisadas daqueles que mais influenciam ou influenciaram nas escolhas referentes ao conteúdo estratégico ao longo da história das organizações.

Palavras-chaves

Conteúdo estratégico; Processo estratégico; Fatores do processo estratégico; Estratégia.

Abstract

The objective of this dissertation is to understand how the strategic process and the relationships between its factors have an influence over the changes concerning the strategic content of three agro-industries at Paraná: Cooperativa Agroindustrial Lar (Cooperative Lar), Moinho Iguçu – Sabor Sul (Windmill Delhi – South Taste) and Infasa Indústria de Farinhas S.A (Infasa Flour Industry). The study is justified by the contribution it can provide to the advancement of knowledge in the field of strategy, in particular content and strategic process, which is a topic not yet explored in the literature. The research was conducted based on the Contingent Theory and started from the theoretical model proposed by Bulgacov (2009), in which organizations are constituted by relations that are instituted in time and space, with unique characteristics and qualities, forming a strategic process for each organizational reality. In this study the strategic process refers to "how the strategies are effectively developed, validated and implemented in companies, through management, which aims at efficient use of the administrative process to develop and implement good strategies" (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992); and the strategic content such as "which products and technologies the company will develop, where and for whom the products will be sold and how the company will obtain advantage over competitors" (Ansoff, 1991, p. 96). The cases study is a qualitative descriptive cross-sectional and longitudinal evaluation, used content analysis to analyze data obtained through interviews and documents. The data showed that the three agro-industries surveyed have similar strategic positioning, all are investing in agro-industrialization of their products with the goal of add up more value to primary production, besides diversify the business. Regarding the product, the choices have followed three main strategies: scale (commodity products), differentiation and value-added products (processed) this way reaching new markets. It was also perceived that the agricultural industries are influenced by the profile of their managers, especially evident in the two organizations that had an exchange of managers with education level and lower specialization, being the professionalization one of the major influences on the strategy of the organizations surveyed. Thereby, we concluded that among the strategic process model factors broached, there is a convergence between the agro-industries surveyed of those that most influence or influenced the strategic choices regarding the content throughout the history of organizations.

Keywords

Strategic content, strategy process, factors of the strategic process; Strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo: Conteúdo, Processo e Resultados Estratégicos	18
Figura 2: Estratégias Genéricas de Porter.....	27
Figura 3: Ambiente geral enfrentado pelas empresas.....	36
Figura 4: Ciclo do Conhecimento.....	61
Figura 5: Modelo: Conteúdo, Processo e Resultados Estratégicos.....	72
Figura 6: Organização do Quadro Social da Cooperativa Agroindustrial Lar..	104
Figura 7: Mudanças na Estrutura Organizacional da Cooperativa Agroindustrial Lar.....	105
Figura 8: Organograma da Cooperativa Agroindustrial Lar em 2006.....	106
Figura 9: Organograma da Cooperativa Agroindustrial Lar em 2009.....	107
Figura 10: Países que a Cooperativa Agroindustrial Lar exporta.....	110
Figura 11: Fatores do Processo Estratégico identificados na Cooperativa Agroindustrial Lar.....	115
Figura 12: Organograma do Moinho Iguaçu antes da separação da Sabor Sul.....	124
Figura 13: Organograma do Moinho Iguaçu antes da separação da Sabor Sul.....	125
Figura 14: Organograma Administrativo da Sabor Sul.....	127
Figura 15: Organograma Industrial da Sabor Sul.....	127
Figura 16: Fatores do Processo Estratégico identificados no Moinho Iguaçu – Sabor Sul.....	131
Figura 17: Organograma do Moinho Bom Jesus (antes da aquisição).....	136
Figura 18: Organograma Simplificado Atual da Infasa Indústria de Farinhas S.A.....	136
Figura 19: Fatores do Processo Estratégico identificados na Infasa Indústria de Farinhas S.A.....	140
Figura 20: Fatores influenciadores no Conteúdo estratégico das agroindústrias estudadas.....	144

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do número de associados e funcionários da Cooperativa Agroindustrial Lar no período de 1996 a 2009.....	102
Gráfico 2: Faturamento da Cooperativa Agroindustrial Lar.....	108
Gráfico 3: Divisão por atividade do faturamento da Cooperativa Agroindustrial Lar em 2009.....	109
Gráfico 4: Faturamento Anual da Infasa Indústria de Farinhas – Período: 2005 – 2010.....	137

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Algumas definições de Estratégia.....	22
Quadro 2: Características Culturais Brasileira e seus Indicadores.....	40
Quadro 3: Mudança de Estratégia.....	60
Quadro 4: Mudança e Aprendizagem.....	63
Quadro 5: Relação da Aprendizagem Organizacional e Conhecimento.....	64
Quadro 6: Categorias Analíticas do Estudo.....	75
Quadro 7: Classificação SEBRAE por número de funcionários.....	85
Quadro 8: Dados Secundários Utilizados na Análise dos Dados.....	87
Quadro 9: Projetos Agroindustriais da Cooperativa Lar.....	101
Quadro 10: Estrutura Fundiária dos Associados.....	103
Quadro 11: Síntese das Mudanças no Conteúdo Estratégica da Cooperativa Agroindustrial Lar.....	120
Quadro 12: Síntese das Mudanças de Conteúdo na Sabor Sul.....	132
Quadro 13: Síntese das Mudanças do Conteúdo Estratégico da Infasa Indústria de Farinhas S.A.....	142

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVO GERAL.....	15
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 ESTRUTURA DO PROJETO.....	16
2. BASE TEÓRICA.....	18
2.1 Teoria Contingencial.....	19
2.2 Estratégia.....	21
2.3 O Conteúdo Estratégico.....	30
2.3.1 Produtos e Serviços.....	30
2.3.2 Mercado.....	32
2.4 O Processo Estratégico.....	33
2.4.1 Ambiente.....	34
2.4.1.1 Ambiente Geral e Operacional.....	36
2.4.2 Cultura e práticas de gestão.....	37
2.4.3 Pessoas e Políticas institucionais.....	45
2.4.4 Relações Interorganizacionais.....	47
2.4.5 Formas de Gestão e Estrutura.....	51
2.4.6 Recursos e habilidades dinâmicas.....	53
2.4.7 Fontes e formas de conhecimento.....	57
2.4.7.1 Implementação e usos do conhecimento.....	59
2.4.8 Aprendizagem Organizacional.....	62
2.5 Resultados Estratégicos: resultados econômicos, sociais e ambientais.....	66
2.6 SÍNTESE TEÓRICA.....	71
3. METODOLOGIA.....	75
3.1 Problema de Pesquisa.....	75
3.2 Perguntas de Pesquisa.....	75

3.3 Categorias Analíticas do Estudo.....	75
3.1.1 Definição Constitutiva (DC) e Definição Operacional (DO) das Categorias Analíticas.....	76
3.4 Delineamento da Pesquisa.....	83
3.5 Coleta e Tratamento dos dados.....	86
3.6 Facilidades e Dificuldades na Coleta e Tratamento dos Dados.....	90
3.7 Limitações da Pesquisa.....	91
4. O CONTEXTO DA AGROINDÚSTRIA.....	92
4.1 A Agroindústria.....	92
4.2 A Agroindústria Brasileira.....	92
4.3 O Contexto da Agroindústria Paranaense.....	95
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	98
5.1 Cooperativa Agroindustrial Lar.....	98
5.1.1 Síntese da Análise dos Dados.....	114
5.2 Moinho Iguaçu – Sabor Sul.....	122
5.2.1 Sabor Sul.....	127
5.2.2 Síntese da Análise dos Dados.....	130
5.3 Infasa Indústria de Farinhas S.A.....	134
5.3.1 Síntese da Análise dos Dados.....	140
6. CONCLUSÃO.....	143
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	151

1. INTRODUÇÃO

No contexto empresarial, estratégia pertence a um processo pelo qual uma empresa pesquisa e analisa seu ambiente e seus recursos para selecionar oportunidades definidas em termos de mercados a serem atendidos e produtos a serem fornecidos para esses mercados e também tomar decisões para investir recursos a fim de atingir os objetivos identificados (PASCALE, 1996).

Usualmente os estudos em estratégia são separados em conteúdo e processo estratégico para fins didáticos, porém na prática essa separação não ocorre ou não deveria ocorrer. O conteúdo estratégico refere-se ao que a organização faz, a “quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes” (ANSOFF, 1991, p. 96). Já o processo estratégico está relacionado à “elaboração das estratégias e ao modo como são validadas e implementadas” (BULGACOV *et al.*, 2007, p. 84).

Os estudos em conteúdo estratégico têm como pressuposto que a organização possui um propósito principal, o que definiria a razão de sua existência. Entretanto, esses estudos não explicam suficientemente a relação estratégica dos produtos, mercado, ambiente e resultados (BULGACOV, 2009). Pois, como afirmam Chakravarty e White (2002), pouco se sabe sobre como os processos afetam as estratégias, já que as pesquisas sobre o processo estratégico tratam mais sobre o processo em si e menos sobre a estratégia, tratando apenas de uma pequena parcela do que se pode considerar como estratégia.

Partindo do modelo teórico proposto por Bulgacov (2009), em que o autor procura representar a interação dinâmica entre o conteúdo, o processo e os resultados estratégicos e que parte do pressuposto que na ocorrência de um único evento todas as variáveis poderão ser afetadas, este estudo tem como objetivo compreender como o processo estratégico e as relações entre seus fatores influenciam nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico de três agroindústrias paranaenses: a Cooperativa Agroindustrial Lar, o Moinho Iguaçu – Sabor Sul e a Infasa Indústria de Farinhas S.A. Empresas essas que representam

o perfil da média empresa brasileira e uma cooperativa que assumiu uma perspectiva empresarial no gerenciamento de seu negócio.

O modelo proposto por Bulgacov (2009) visa aproximar o campo da estratégia com o campo dos estudos organizacionais, rompendo com o modelo explicativo causal de variáveis discretas e adotando o enfoque processual que concebe a organização como constituída de relações que se instituem no tempo e no espaço com suas características e qualidades únicas, constituindo assim um processo estratégico mais amplo. Segundo o autor, o modelo representa o processo estratégico no modo com que os fatores: ambiente, práticas e formas de gestão, recursos, conhecimento, relações interorganizacionais e pessoas influenciam a organização, no passado, no presente e também no futuro. O modelo destaca ainda que os resultados econômicos, sociais e ambientais são vistos como consequência tanto do conteúdo estratégico como dos processos estratégicos.

A partir das variáveis propostas pelo modelo, o estudo buscou na literatura a base teórica dos elementos do processo e do conteúdo estratégico para conceituar as variáveis de pesquisa do estudo de casos de forma mais aprofundada; e também fez um levantamento de estudos relevantes para um melhor entendimento das relações organizacionais, como a influência do perfil do gestor na tomada de decisão que afetará as escolhas referentes ao conteúdo estratégico, ou seja, mercado, produtos, foco e resultados organizacionais. Este estudo buscou integrar linguagens que podem parecer distintas num mesmo modelo. A pesquisa buscou estabelecer uma discussão paralela e ao mesmo tempo integradora dos conceitos de estratégia: das estratégias deliberadas, ou seja, planejadas; as estratégias emergentes, ações que se tornam estratégias organizacionais no decorrer do tempo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo se propõe a discutir o seguinte problema de pesquisa:

Como o processo estratégico e as relações entre seus fatores influenciam nas mudanças de conteúdo estratégico de três agroindústrias paranaenses?

1.2 OBJETIVO GERAL

Compreender como o processo estratégico e as relações entre seus fatores influenciam nas mudanças de conteúdo estratégico de três agroindústrias paranaenses.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir da pergunta de pesquisa são definidos os seguintes objetivos de pesquisa:

- a) Caracterizar as agroindústrias pesquisadas;
- b) Identificar os fatores do processo estratégico que mais influenciaram nas mudanças de conteúdo estratégico das organizações pesquisadas;
- c) Analisar as influências dos fatores do processo estratégico e suas relações no conteúdo estratégico das organizações pesquisadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para Mintzberg (1994), na literatura sobre estratégia predominam os estudos sobre posicionamento de produtos e mercados, em detrimento das pesquisas sobre as perspectivas de processos. Contudo, a visão integrada das duas abordagens, a interna e a externa, permite a consistência entre o posicionamento, baseadas nas decisões de conteúdo, e a perspectiva da organização, baseada nas decisões de processo (BULGACOV, 1997). Este estudo pretendeu analisar de forma integrada como os fatores do processo estratégico e suas relações influenciam nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico das agroindústrias paranaenses pesquisadas. Ou seja, pretende ampliar a compreensão sobre a relação que se alinha ao ambiente, às

contingências e à estrutura, bem como busca explicar a influência desses fatores nas mudanças ocorridas no conteúdo dessas organizações.

Na gestão das empresas, o processo de definição dos objetivos, dos meios e das formas de atingi-los, bem como sua concretização na prática, não podem ser desconectados, mas devem ser pensados como um conjunto de processos integrados e coerentes. O estudo justifica-se, tanto na prática como teoricamente, pela contribuição que pode oferecer para o avanço do conhecimento na área de estratégia, pois visa identificar, por meio desta pesquisa, como os fatores do processo estratégico afetam o conteúdo estratégico, sendo este um tema ainda pouco explorado pela literatura (Bulgacov, 2009). Além disso, as empresas são sistemas evolutivos e, portanto, torna-se fundamental visualizar e compreender como os recursos, habilidades e competências se apresentam, considerando sua utilidade e valor estratégico ao longo do tempo.

A escolha do setor se justifica por representar um dos setores bases da economia brasileira, bem como da paranaense. Segundo a FAO (*Food and Agriculture Organization of the United Nations*), o agronegócio, que engloba a agroindústria, denota das atividades que são realizadas desde a exploração agrícola até a mesa dos consumidores. Cobre a oferta de insumos agrícolas, a produção e a transformação de produtos agrícolas e sua distribuição aos consumidores finais. O agronegócio é caracterizado por matérias-primas que são perecíveis, variável em qualidade e não estão disponíveis regularmente. O agronegócio é um dos principais geradores de emprego e renda em todo o mundo, assim como no Brasil, que em 2009 representou 37% dos empregos no país, e no Paraná cerca de 38% (dados do IBGE).

1.4 ESTRUTURA DO PROJETO

O trabalho está estruturado em 6 capítulos. O primeiro, já apresentado, compreende a introdução e a contextualização do tema proposto para pesquisa, englobando os objetivos e a justificativa da relevância da realização do estudo.

O segundo capítulo consiste da base teórico-empírica cujo objetivo é fundamentar os conceitos utilizados na pesquisa e também fazer um breve

levantamento de pesquisas já realizadas que de alguma maneira vão ao encontro do tema proposto para esta pesquisa.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para aplicação dessa pesquisa.

O quarto capítulo contextualiza o setor escolhido para aplicação do estudo, a agroindústria paranaense, pois acredita-se que o entendimento do atual contexto do setor seja relevante para o entendimento dos resultados.

O quinto capítulo consiste na apresentação das agroindústrias pesquisadas e a análise dos dados obtidos no campo.

E por fim, no sexto capítulo são apresentadas as conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

2. BASE TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais conceitos da teoria sobre estratégia, didaticamente separada em conteúdo e processos estratégicos. A base teórica parte do modelo teórico(Figura 1) proposto por Bulgacov (2009), em que o autor busca representar a interação dinâmica entre o conteúdo, o processo e os resultados estratégicos. Segundo o autor, o modelo representa o processo estratégico no modo com que os fatores: ambiente, práticas e formas de gestão, recursos, conhecimento, relações interorganizacionais e pessoas influenciam a organização, no passado, no presente e também no futuro. Bulgacov (2009) destaca ainda que os resultados econômicos, sociais e ambientais são vistos como consequência tanto do conteúdo estratégico como dos processos estratégicos.

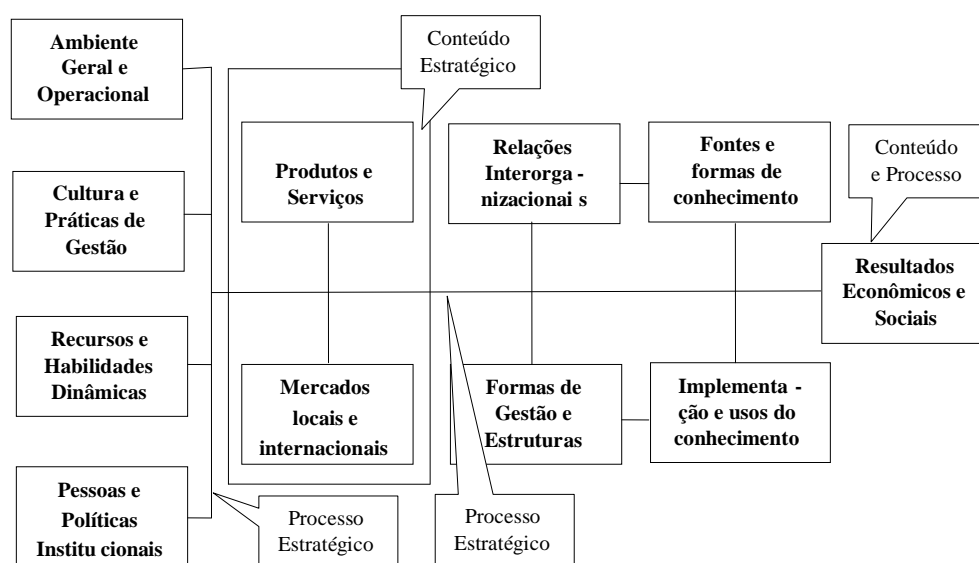


Figura 1: Modelo: Conteúdo, Processo e Resultados Estratégicos
Autor: Bulgacov, 2009

A base teórica inicia-se com a apresentação da Teoria Contingencial que será utilizada como referência para a exposição que se segue; logo após apresenta-se alguns conceitos de estratégia; seguido dos aspectos do conteúdo estratégico, subdividido em produtos/serviços e mercado; e aspectos do processo estratégico, subdividido em: ambiente geral e operacional, cultura e práticas de gestão, recursos e habilidades dinâmicas, pessoas e políticas institucionais,

relações interorganizacionais, formas de gestão e estrutura, fontes e formas de conhecimento, implementação e usos do conhecimento e aprendizagem organizacional; e resultados estratégicos, subdivididos em econômicos, sociais e ambientais. Para algumas variáveis, encontraram-se exemplos empíricos realizados no cenário brasileiro para exemplificar as relações encontradas entre os fatores do processo e do conteúdo estratégico.

2.1 Teoria Contingencial

Que características devem ter as empresas para enfrentar com eficiência as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado? Esta é a pergunta que o livro de Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, “As empresas e o Ambiente”, se propõe a responder. Os autores relatam as descobertas feitas em um estudo comparativo de dez empresas com diferentes níveis de realizações econômicas e em três diferentes meios industriais. Os resultados do estudo indicaram que os ambientes industriais caracterizados pela incerteza e pelas rápidas mudanças no mercado e na tecnologia impõem às empresas exigências diferentes das impostas por ambientes estáveis. As empresas que são eficientes obedecendo a critérios econômicos têm em diferentes meios características que satisfazem mais adequadamente as demandas do ambiente e os gestores destas organizações criaram padrões de comportamento e práticas empresarias que os capacitam eficazmente a conseguir os dois estados empresarias de diferenciação e integração de acordo com as exigências de seu respectivo ambiente.

No ambiente mais dinâmico estudado pelos autores, os negócios eficientes tinham organizações cujos gestores, nos diferentes departamentos funcionais, criaram modelos de pensamento e comportamento altamente diferenciados com relação às demandas de seus ambientes. Já no ambiente mais estável, a empresa eficiente tinha departamentos funcionais com menos diferenciações entre eles, e estas também estavam de acordo com às exigências do ambiente em que estavam inseridas. As empresas eficientes também realizavam o requerido grau de integração ou colaboração interdepartamental. As empresas menos eficientes em cada ambiente falhavam na realização de diferenciação e/ou

integração, e assim tinham dificuldades em atender as exigências de seus ambientes.

Os resultados apontaram que a explicação para estas diferenças estava na diferença dos modelos de pensamento e comportamento dos dirigentes em departamentos que tinham a obrigação de atuar juntos, e que quanto mais diferentes os modelos eram, mais difícil era para eles realizar um esforço integrado. Nas organizações que apresentavam um desempenho superior, a tensão entre os estados de diferenciação e integração era conduzida por procedimentos e práticas eficazes para resolver conflitos interdepartamentais.

Baseados nos resultados da pesquisa, Lawrence e Lorsch (1973) criaram a teoria da contingência da empresa. Ao invés de propor um único e melhor modelo de organizar as empresas em diferentes condições, a empresa deveria se concentrar nas características empresariais que conduzem a um desempenho eficaz, dadas as exigências do ambiente destas empresas.

A teoria da contingência parte da idéia de que não existe uma estrutura organizacional que possa ser efetiva em todas as organizações, pois a otimização da estrutura dependerá de alguns fatores contingenciais, tais como estratégia, tamanho, incerteza da tarefa e tecnologia, que por sua vez refletem a influência do ambiente numa dada organização (DONALDSON, 1999). Segundo Donaldson (1999) as organizações precisam se adequar aos fatores contingenciais e ao ambiente. Para o autor o centro do debate da teoria da contingência está na forma em que a estrutura organizacional é formatada, de maneira que atenda as necessidades ambientais.

Os sistemas abertos, assim como as organizações, possuem como característica uma permanente relação com o ambiente, ou seja, influenciando e sendo influenciado por ele. O enfoque de sistemas parte do princípio de que assim como os organismos, as organizações estão abertas ao ambiente no qual estão inseridas e precisam manter com ele uma relação adequada se querem sobreviver. Lawrence e Lorsch (1973) consideram útil conceber as organizações como sistemas abertos, no qual os comportamentos dos membros são inter-relacionados, além de interdependentes da organização formal, das tarefas a serem executadas, das personalidades de outros indivíduos e das regras não escritas relativas ao adequado comportamento de um membro. Segundo os

autores, aceitando o conceito de sistema, o comportamento de qualquer dirigente pode ser visto como determinado não somente pelas necessidades e motivos de sua própria personalidade, mas também pela maneira como sua personalidade interage com as de seus colegas e é influenciada pela natureza do trabalho, pelas relações formais, recompensas e controles, e pelas idéias existentes no interior das empresas sobre o modo com os membros devem se comportar (LAWRENCE e LORSCH, 1973).

2.2 Estratégia

O conceito de estratégia teve origem nas campanhas militares do século 18, quando generais organizavam suas tropas para a vitória de uma forma ordenada e lógica. As idéias das estratégias militares foram transpostas para o mundo dos negócios durante a segunda metade do século 20 e assim como no mundo militar ela possui várias abordagens e continua em constante evolução.

Segundo Ansoff (1990), a estratégia é um processo racional que fica centrado na alta cúpula da organização, onde os objetivos são essenciais na orientação, avaliação do desempenho e na execução dos propósitos organizacionais que devem estar alinhados com as potencialidades da organização. Ansoff (1990) também define estratégia como as regras e diretrizes para as decisões que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização. Para o autor as decisões estratégicas são aquelas que permitem que a organização desenvolva e busque os objetivos da melhor maneira, considerando as relações com o ambiente em que está inserido. Segundo Barney (2007), na mesma diretriz de Ansoff (1990), a estratégia é definida como uma teoria para obter vantagens competitivas, ela seria a melhor aposta de uma empresa.

Para Porter (1991) estratégia é criar ajuste entre as atividades de uma empresa. O sucesso de uma estratégia depende de fazer bem várias coisas – e não apenas algumas – e da integração entre elas.

Abaixo apresenta-se um quadro com algumas definições, a fim de conceituar estratégia na perspectiva de alguns autores.

Autor	Definição de Estratégia	Elementos
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas em relação aos recursos para atingir esses objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Recursos
Ansoff (1990)	Estratégias são as regras e diretrizes para as decisões que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Regras • Diretrizes • Desenvolvimento da Organização
Quinn (1980)	Estratégia é o padrão ou plano que integra: metas, políticas e programas.	<ul style="list-style-type: none"> • Metas • Políticas • Programas
Porter (1989; 1991; 2006)	Estratégia é criar ajuste entre as atividades de uma empresa, fazer bem várias coisas e integrar todas elas.	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades
Andrews (1991)	Estratégia é o modelo de decisão da empresa, onde estão determinados os objetivos e metas, as normas e planos para alcance dos objetivos buscados.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Metas • Normas • Planos
Mintzberg (1991; 2006)	5 Ps: Plano (diretriz para lidar com uma situação); Pretexto (manobra para superar um oponente ou concorrente); Padrão (estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não); Posição (meio de localizar uma organização no ambiente); e Perspectiva (maneira fixa de olhar o mundo).	<ul style="list-style-type: none"> • Diretrizes • Concorrentes • Comportamento • Ambiente • Mundo
Bulgacov (1997; 2007)	Estratégias são decisões antecipadas que envolvem produtos, mercados e processos organizacionais, com a finalidade de obterem-se resultados socioeconômicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões antecipadas • Resultados
Barney (2007)	A Estratégia de uma empresa é sua melhor aposta em como a competição vai se desenvolver e como essa evolução pode	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de suposições e hipóteses

	ser explorada para que seja obtida uma vantagem competitiva.	• Ações
--	--	---------

Quadro 1: Algumas definições de Estratégia
Fonte: elaborada pela autora

Segundo Ansoff (1990), a estratégia e os objetivos organizacionais descrevem conjuntamente, o conceito do campo de atuação da empresa. Segundo o autor, eles especificam o volume, a área e as direções do crescimento, os principais pontos fortes e a meta de rentabilidade. Além disso, encontram-se enunciados em termos operacionais, de uma forma passível de aplicação para orientar as decisões e atitudes da administração.

Mintzberg (1991) amplia o conceito de estratégia, mostrando os diversos sentidos que a palavra estratégia pode ser empregada. São eles:

- Estratégia como *Plano*: a estratégia é entendida como um curso de ação, conscientemente pretendido; uma diretriz para lidar com determinadas situações. As estratégias são criadas antes das ações e são desenvolvidas propositalmente;
- Estratégia como *Pretexto*: a estratégia é vista como manobras para superar um oponente ou concorrente;
- Estratégia como *Padrão*: estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não. Quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência é incorporá-lo ao comportamento.
- Estratégia como *Posição*: refere-se a maneira como a organização se posiciona no ambiente em que está inserida; uma posição para evitar competição e que possua recursos disponíveis que dê condições a empresa de derrotar o inimigo.
- Estratégia como *Perspectiva*: a estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou por suas ações. Seu conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira fixa de olhar o mundo.

Mintzberg (2001) defende a necessidade de uma definição mais completa de estratégia baseada na complementaridade das cinco definições apresentadas

acima. O autor sugere que o ideal seria alcançar o equilíbrio entre todos estes conceitos, de forma a conseguir localizar alternativas eficazes para o contexto em que a organização está inserida e as oportunidades que este oferece. Para Mintzberg, da mesma forma que os cinco Ps se complementam, as dez escolas, apresentadas em seu livro “O Safári da Estratégia” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000), também se combinam para dar uma idéia do processo de formação da estratégia como um todo.

- **A Escola do Design – Estratégia como um processo de concepção:** esta escola vê os processos de formação da estratégia como um ajuste entre fraquezas e fortalezas, oportunidades e ameaças vindas do ambiente externo. Este era o pensamento predominante na década de 60, e no início dos anos 70. Entre os autores que representam esta escola está Philip Selznick;
- **A Escola do Planejamento – Estratégia como um processo formal:** surgiu com Igor Ansoff em 1965, e teve seu ápice na década de 70. Essa escola pretendia passar a mensagem de formalização da estratégia e tinha como agente central os planejadores e não mais o executivo principal, como na escola do design;
- **A Escola do Posicionamento – Estratégia como um processo analítico:** esta escola predominou nos anos 80, graças principalmente ao trabalho de Michael Porter. Descendente direta das idéias em torno da estratégia militar de vários autores, entre eles Sun Tzu, a escola do posicionamento é baseada na idéia de que a estratégia pode ser identificada através da análise da situação da indústria (neste contexto usada como setores de atividades). Na escola do posicionamento a estratégia era vista como genérica e não mais única para cada empresa como nas escolas anteriores;
- **A Escola do Empreendedorismo – Estratégia como um processo visionário:** como a escola do design, a escola do empreendedorismo foca

o processo no líder, porém de uma maneira diferente, pois se baseia no processo da intuição criativa e na visão de controle e implementação do líder;

- **A Escola Cognitiva – Estratégia como um processo mental:** apareceu nos anos 80, e ainda está em desenvolvimento. É baseada na habilidade de entender o processo mental das pessoas e como a realidade é percebida. O foco da criação da estratégia é subjetivo e interpretativo;
- **A Escola do Aprendizado – Estratégia como um processo emergente:** tem seu foco na implementação da estratégia. A estratégia é vista como um processo emergente e o estrategista pode estar em qualquer lugar da empresa. Entre os principais autores, estão: Cyert e March (1963), Weick (1969), Quinn (1980) e Prahalab e Hamlet no início dos anos 80;
- **A Escola do Poder – Estratégia como um processo de negociação:** nesta escola estratégia é baseada no poder. Em uma micro abordagem o poder é visto como uma disputa interna nas organizações, num processo político natural, envolvendo negociação, persuasão e barganha, já em uma abordagem macro, a organização é vista como uma entidade que usa seu poder sobre as outras para formar parcerias, *joint ventures*, ou outras inter-relações para negociar estratégias coletivas do seu próprio interesse;
- **Escola Cultural – Estratégia como um processo social:** considera estratégia como um processo social baseado na força social da cultura. Ao contrário da escola do poder que lida com questões políticas internas na promoção de mudanças estratégicas, esta se preocupa em grande parte com a manutenção da estabilidade estratégica, ela é simples, estável e madura;
- **A Escola Ambiental – A estratégia como um processo reativo:** busca entender a influência do ambiente na determinação das estratégias que são genéricas e emergentes. Está incluída aqui a Teoria da Contingência e

a Teoria Institucional. Entre os principais autores estão Hannan e Freeman (1977);

- **A Escola de Configuração – Estratégia como um processo de transformação:** esta é a escola do pensamento estratégico numa prática mais integrativa e inclusiva. Existem dois aspectos desta escola que são complementares: um é mais acadêmico, descritivo e entende a organização como uma configuração para cada situação, integrando as diferentes visões de cada escola, sendo todas capazes de serem aplicadas de acordo com cada caso; e o outro é mais profissional, prescritivo e enxerga as mudanças como uma transformação revolucionária de um estado para o outro.

Mintzberg *et al* (2000) concluem em sua obra que a formação da estratégia é um processo complexo. Para os autores,

“a formação de estratégia é um desígnio complexo, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente” (p. 274).

O conceito de estratégia apresenta associações que vão desde um plano de ação até o complexo posicionamento organizacional, ou seja, a alma, personalidade e razão de ser de uma empresa (MEIRELLES, GONÇALVES e ALMEIDA, 2000). Com essa amplitude de conceitos e também devido à complexidade do termo é difícil obter um conceito consensual, embora dentro da literatura é possível encontrar uma série de convergências entre os autores, conforme é possível visualizar no Quadro 1 (acima). Sob o ponto de vista original do conceito, portanto, estratégia é a transformação da missão e dos objetivos empresariais em projetos e táticas, embora outras definições mais antigas de estratégia incluam a própria atividade de definição da missão e dos objetivos organizacionais no escopo do conceito (MATITZ, 2009). A estratégia organizacional está relacionada ao foco da organização em relação ao seu

mercado ou posição competitiva em que a empresa almeja chegar no futuro (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Segundo Porter (1989), a essência da formulação da estratégia está em relacionar a empresa ao meio ambiente da estrutura industrial em que a mesma compete e para isso é fundamental analisar as forças competitivas da indústria. O autor definiu cinco forças: ameaça de entrada; ameaça de substituição; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores; e, grau de rivalidade entre os atuais concorrentes. Cada uma das forças varia de indústria para indústria e suas intensidades determinam, para cada uma delas, o potencial de lucro que é medido sob o retorno do capital investido a longo prazo. Para Porter (1989), a indústria é a arena onde a vantagem competitiva é ganha ou perdida.

Porter (1991) definiu três estratégias genéricas para que as empresas superem suas concorrentes no mercado, ou seja, para que a empresa enfrente as cinco forças: estratégia de diferenciação, liderança em custos e enfoque (ilustradas na figura abaixo). Segundo o autor, as empresas devem adotar uma delas e focar seus esforços na escolhida, pois uma empresa que fica no “meio-termo” está em uma situação estratégica extremamente pobre e para a empresa que se fixou no meio termo é quase garantida uma baixa rentabilidade.

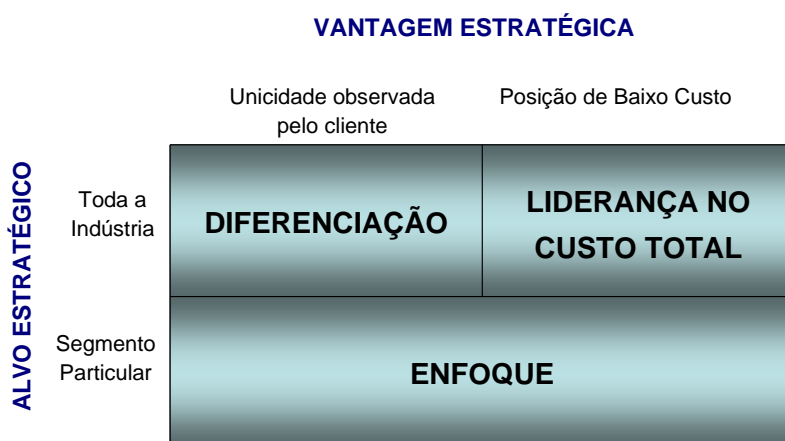


Figura 2: Estratégias Genéricas de Porter
Fonte: PORTER (1991, p. 53)

Na estratégia de *liderança por custo* a empresa está concentrada na redução de todos os custos empresariais. A redução dos custos pode ser utilizada para reduzir os preços ou ampliar os negócios da empresa, sendo que essa estratégia implica em trabalhar com altos volumes operacionais. A estratégia de custos baixos é definida sob a ótica do mercado, ou seja, baixa margem e alto giro. A redução de custos pode ser obtida por meio de: economia de escalas (altos volumes operacionais); experiência / curva de aprendizagem; racionalização de procedimentos: reengenharia de negócios (corte de todas as atividades/funções que não agregam valor ao produto/serviço final); substituição de fontes de matérias-primas, de matérias-primas etc.; proximidade com fornecedores/mercado comprador como uma forma de reduzir custos de transporte / armazenagem etc.; e integração para trás ou terceirização. A estratégia de custos é apropriada quando: mercados onde os compradores são sensíveis ao preço; o produto é um item essencialmente padronizado; há um mercado de consumo capaz de gerar os altos volumes de produção necessários para viabilizar os baixos custos totais e a empresa comanda alta eficiência operacional.

Na estratégia de *diferenciação* a empresa procura diferenciar sua oferta frente à concorrência por intermédio dos seus atributos intrínsecos e extrínsecos. A diferenciação implica, em geral, custos mais elevados que são recuperados cobrando-se preços também mais elevados, ou seja, a margem é alta e o giro é baixo. Ela é apropriada quando: as necessidades e preferências do comprador forem muito diversificadas para serem completamente satisfeitas por um produto padronizado; há uma parcela atrativa de clientes interessada em diferenciação e com poder aquisitivo para pagar por ela; a oferta é passível de diferenciação, algo em geral presente em todos os produtos de maior valor agregado; e a empresa concentra mais competência no desenvolvimento de produto do que na fabricação dos mesmos.

Já na estratégia de *enfoque* a empresa seleciona um segmento específico e, em geral, pequeno do mercado, com necessidades específicas, e consegue empreender muito bem essas necessidades e desenvolve uma oferta altamente ajustada a essas necessidades. Em conseqüência do ajustamento entre oferta e necessidade, a empresa alcança uma posição protegida frente aos demais

concorrentes, em particular àqueles com mais recursos. Essa estratégia é apropriada quando o tamanho do segmento é suficiente para torná-lo lucrativo; o segmento tem um bom potencial de crescimento; o segmento não é crucial para o sucesso de grandes concorrentes ou quanto as empresas que operam em segmentos múltiplos têm dificuldades para atender às necessidades do nicho, ou quando este atendimento tem um custo muito caro e a empresa conta com recursos escassos; e quando a indústria tem muitos segmentos diferentes, permitindo assim que a empresa que adotou a estratégia de nicho escolha um segmento atrativo adequado à sua capacidade e vigor.

Segundo Porter (1989), a estratégia ótima de uma empresa geralmente seria diferente em cada cenário, se a empresa soubesse que cenário iria ocorrer. Como uma empresa não sabe o cenário que vai ocorrer, logo ela deve escolher a melhor maneira de enfrentar a incerteza na seleção de sua estratégia, dados seus recursos e sua posição inicial. Uma estratégia construída em torno de um cenário é arriscada, enquanto que uma estratégia projetada para garantir o sucesso em todos os cenários é dispendiosa. A função dos cenários é revelar elementos para que as empresas façam suas escolhas em relação a sua estratégia. Segundo o autor, o instrumento dos cenários industriais não é suficiente por si só para a formulação da estratégia, eles fornecem uma metodologia para formulação da estratégia sob condições de incerteza e quando combinado com instrumentos conceituais substantivos para a compreensão da estrutura industrial, do comportamento da concorrência e da vantagem competitiva, o instrumento dos cenários pode constituir uma parte importante do arsenal do estrategista.

Para fins acadêmicos, o tema da estratégia é dividida em conteúdo e processo estratégico, sendo que na prática essa divisão não ocorre. Nos próximos tópicos apresentam-se os componentes do conteúdo e do processo estratégico, tomando como base a proposta do modelo teórico de integração das partes da estratégia, do autor Sergio Bulgacov (2009).

2.3 O Conteúdo Estratégico

O conteúdo estratégico refere-se ao “o que?” e “para quem?” as ações organizacionais são realizadas, ou seja, o posicionamento da empresa no que tange aos produtos e mercados, sem deixar de se preocupar com os seus resultados (BULGACOV, 1997). O conteúdo estratégico é composto de:

2.3.1 Produtos e Serviços

Kotler (1991, p. 506) define produto como “algo que pode ser oferecido a um mercado, para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade”. Segundo o autor, quando as empresas desenvolvem um produto elas devem pensar esse produto em três níveis:

- O nível fundamental é o produto núcleo, que corresponde ao que o comprador está comprando, ou seja, a idéia que o comprador tem do produto (ex: uma mulher quando compra um batom não está comprando somente um batom colorido, mas sim um bem carregado de significados, como beleza);
- O segundo nível é o produto tangível, compreendendo sua qualidade, características físicas, estilo, marca e embalagem;
- O último nível é o produto ampliado, onde as empresas podem oferecer serviços adicionais, ou seja, benefícios que geram uma ampliação do produto e conseqüentemente maior valorização dos consumidores.

O conceito de produto de Kotler (1991) afirma que os clientes darão preferência aos produtos que oferecerem a melhor qualidade, desempenho e benefícios. Segundo o autor, as organizações que são orientadas para o produto precisam enfatizar o esforço em produzir bons produtos e melhorá-los ao longo do tempo.

Segundo Ansoff (1990), a busca por vantagem competitiva pode ser auxiliada por uma classificação das oportunidades de produtos e mercados. Assim, os produtos concorrentes podem ser classificados em uma das categorias:

- Um produto com inovações surpreendentes que oferece condições de desempenho superiores as dos concorrentes, um preço inferior ou, em condições altamente desejáveis, e pouco prováveis, oferece ambas propriedades. Normalmente esse produto contém uma tecnologia nova do ponto de vista da necessidade do cliente;
- Um produto competitivo é aquele que não apresenta vantagem em relação aos outros ofertados pelos concorrentes, porém é competitivo no sentido de que representa uma dada conciliação entre características de custo e desempenho;
- Um produto aperfeiçoado situa-se entre os dois anteriores; embora não seja radicalmente diferente, é possível demonstrar um desempenho superior. Normalmente, esse desempenho é resultado da absorção de tecnologias recentes que tenham sido previamente aplicadas as necessidades específicas do mercado.

Além da classificação dos produtos concorrentes, Ansoff (1990) propõe uma classificação pela procura dos produtos:

- Procura estabelecida: existe quando uma dada necessidade do cliente é satisfeita por produtos já disponíveis;
- Procura latente: um grupo de clientes em potencial é identificado e esses clientes estão cientes de suas necessidades, porém ainda não existem produtos que possa satisfazê-los.
- Procura insipiente: não há reconhecimento de necessidades por parte de possíveis clientes, entretanto, pode-se identificar uma tendência de necessidades futuras.

A diferença entre os tipos de procura está no custo de aceitação de um novo produto por parte do cliente. Além do custo, há dois elementos adicionais: o

primeiro decorre da educação do cliente e o outro seria o custo para encontrar novos clientes, ou seja, um produto para o qual ainda não foi identificado um grupo específico de clientes (ANSOFF, 1990). Segundo Ansoff (1990), esse agrupamento de produtos e mercados fornece instrumentos para a análise do conjunto destes no que se relacionam às tendências e direções competitivamente atraentes para as empresas.

Para Porter (1989) as empresas devem posicionar-se de forma a ajustar as suas capacidades à situação da indústria, o posicionamento do negócio, ou seja, a forma como o cliente vê o produto em relação à concorrência em termos de qualidade e preço, pode levar a empresa a concorrer com base em preços reduzidos (porque tem a vantagem dos custos) ou, pelo contrário, em preços mais elevados pela via da diferenciação, isto se o cliente estiver disposto a pagar mais por um produto que considera diferente e ao qual atribui maior valor, por achar que melhor satisfaz as suas necessidades.

2.3.2 Mercado

O mercado é o local onde a empresa compete com seus concorrentes com a intenção de colocar seus produtos (ANSOFF, 1990). “As empresas precisam selecionar mercados nos quais terão vantagem competitiva” (AAKER, 2005, p.44). Segundo Ansoff (1990) a vantagem competitiva acrescenta uma nova dimensão à estratégia, tanto na busca quanto na avaliação de oportunidades. Para o autor, embora algumas medidas simples possam ser tomadas para escolher a vantagem competitiva, resultados positivos exigem habilidades na previsão de tendências de mercados e tecnologias, sendo essa capacidade significativamente aumentada pelo conhecimento da indústria e do ambiente que a cerca. Porter (1991) defende que uma empresa para melhor competir em um determinado segmento estratégico, ou indústria, deve decidir sua estratégia com base no conhecimento da estrutura do setor de atividade em que compete e na identificação dos clientes alvo.

Segundo Aaker (2005) o escopo de uma empresa é definido pelos produtos que ela oferece e pelos que decide não oferecer, pelos mercados aos quais ela quer e não quer atender e pelos concorrentes com os quais decide concorrer ou

evitar. Para o autor, algumas vezes a decisão mais importante do escopo empresarial diz respeito a quais produtos ou segmentos evitar, porque tal decisão pode conservar os recursos necessários para competir de forma bem sucedida em outros locais.

Quando se fala em mercado e produto de uma organização, engloba-se os conceitos do marketing para melhor entendê-los. Segundo Kotler (1991) a teoria do ciclo do produto deve ser ampliada para uma teoria da evolução de mercado, a qual sustentaria que novos mercados surgem quando um produto é criado para satisfazer uma necessidade não satisfeita. Para o autor, o inovador geralmente cria um produto para o mercado de massa e os concorrentes entram no mercado com produtos similares, levando a um crescimento de mercado. As empresas devem tentar antecipar novos atributos que o mercado deseja, pois os lucros vão para as que lançam benefícios novos e de valor. A teoria da evolução do mercado mudaria a atenção dos “homens de marketing” (expressão utilizada pelo autor) de uma marca específica para a evolução do mercado global. Para Kotler (1991) marketing bem sucedido só ocorre com a visualização bem criativa do potencial evolutivo do mercado.

A seguir, apresenta-se o Processo Estratégico e seus fatores.

2.4 O Processo Estratégico

O processo estratégico refere-se à “elaboração das estratégias e ao modo como são validadas e implementadas” (BULGACOV *et al.*, 2007, p. 84). É a “forma como as estratégias são eficientemente elaboradas, validadas e implementadas nas empresas, por meio da gerência, em que se visa a utilização eficiente do processo administrativo para elaborar e implementar boas estratégias” (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992). Fazem parte do processo estratégico: ambiente geral e operacional; cultura e práticas de gestão; recursos e habilidades dinâmicas; pessoas e políticas institucionais; relações interorganizacionais; formas de gestão e estrutura; fontes, formas, implementação e uso do conhecimento; apresentados de forma mais detalhada abaixo.

2.4.1 Ambiente

Enquanto a maioria dos investigadores reconhece que o ambiente tem uma influência forte no comportamento organizacional, há muitas definições e concepções sobre ambientes na literatura. Entende-se por ambiente todos os fenômenos externos às organizações estudadas e que, de um modo potencial ou real, as influenciam (Hall, 2004). Segundo Hall (2004) o ambiente penetra na organização sob a forma de informação e, como toda informação está sujeita aos problemas de comunicação, pois são interpretadas e processadas por um grupo de pessoas. Scott (2003) destaca que o ambiente influencia as organizações, mas as organizações também afetam o ambiente; segundo o autor organizações e ambientes são interdependentes em termos de sistemas de informação e processos cognitivos.

Organizações são vistas como interdependentes com ambientes em vários sentidos. As percepções de participante dos seus ambientes junto com as estruturas de atenção de resultado de organizações em ambientes ordenados que são produtos de características ambientais e sistemas de informação organizacionais. Ambientes afetam resultados organizacionais que em troca afetam percepções subsequentes e decisões diretamente. Ambientes influenciam organizações, mas organizações também modificam e selecionam os seus ambientes. E ambientes provêm os materiais e ingredientes dos quais organizações são compostas (SCOTT, 2003, p. 149).

Os estudos sobre a relevância do ambiente e como este interfere nas estratégias das organizações vem sendo realizado ao longo dos anos. Alguns trabalhos seminais como o de Lawrence e Lorsch (1973) apresentaram a visão de como o ambiente poderia ser um fator de importante influência das estratégias organizacionais. Além do trabalho desses autores, que apresentaram a Teoria da Contingência, outros autores também escreveram sobre a importância do ambiente para a estratégia organizacional, como Porter (1991), Barney (1991), Hannan e Freeman (1977), Wernerfelt (1984), dentre outros.

Segundo Hannan e Freeman (1977), as organizações são afetadas por seus ambientes de acordo com o modo que seus gerentes ou líderes formulam e implementam as estratégias e tomam as decisões. Os líderes das organizações formulam as estratégias e as organizações se adaptam as contingências do

ambiente. Para os autores, o ambiente influencia fortemente as estratégias organizacionais.

Os ambientes organizacionais modernos estão ficando mais complexos a uma taxa crescente, em grande parte por mudanças técnicas (SCOTT, 2003). Isto também significa que a incerteza aumenta, e a relação de externamente para mudanças internamente induzidas também está aumentando. Com isso a habilidade em mudar de estratégia para responder as tendências emergentes pode ser uma fonte de vantagem competitiva tão importante quanto a habilidade de completar o processo de administração. Nesse sentido, a “estratégia é vista como a maneira pela qual uma organização responde às demandas do ambiente, considerando as pressões exercidas por ele e a influência da cognição dos membros organizacionais, enquanto elemento norteador de sua definição” (COCHIA e MACHADO-DA-SILVA, 2004, p. 16).

Para Hatch (1997), as estratégias utilizadas pelas organizações possuem o objetivo de alinhar as competências organizacionais as demandas e necessidades do ambiente. Segundo a autora, o processo de formulação da estratégia pode ser visto sob diversos enfoques. O primeiro é o sistema racional de decisão, onde o processo inicia com a análise do ambiente e a análise interna da organização, com o objetivo de identificar as ameaças e oportunidades do ambiente, além das forças e fraquezas da organização. O sistema racional enfatiza a separação entre a formulação e a implementação da estratégia; O segundo enfoque é a formação de estratégias, onde as estratégias emergem naturalmente nas atividades organizacionais de forma não-intencional (chamada por Mintzberg de estratégias emergentes); Já o terceiro enfoque vê a estratégia como ação simbólica que valoriza mais a ação e menos o planejamento prévio (HATCH, 1997).

Segundo a teoria exposta, as organizações tendem a se adequar e responder ao ambiente em que estão inseridas. Cada organização responde aos fatores contingenciais e ao ambiente de maneiras diferentes, sendo necessário nas pesquisas que se propõem a compreender os fenômenos organizacionais perceber e analisar o contexto em que a organização está inserida.

O modelo proposto por Bulgacov (2009) separa o ambiente em dois níveis: o geral e o operacional, apresentados abaixo.

2.4.1.1 Ambiente Geral e Operacional

O ambiente organizacional está na base dos estudos que entendem organizações enquanto sistemas abertos (Hall, 2004). Segundo Barney e Hesterly (2007) o **ambiente geral** consiste de tendências amplas, no contexto em que uma empresa opera, que podem ter impacto nas escolhas estratégicas de uma determinada organização. Segundo os autores o ambiente geral consiste de 6 elementos inter-relacionados: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas e acontecimentos internacionais, ilustrados na figura abaixo.



Figura 3: Ambiente geral enfrentado pelas empresas
Fonte: Barney e Hesterly (2007, p. 29)

Ambiente econômico: indica como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente. As variáveis econômicas mais comuns são: políticas governamentais monetárias e fiscais, volumes de importação e exportação, taxa de inflação, taxa de juros, taxa de crescimento do PIB, variação cambial, déficit público, taxa de câmbio, subsídios governamentais, taxa de desemprego, disponibilidade de crédito;

Ambiente social, cultural e demográfico: indica as características da sociedade na qual a organização existe. As variáveis incluídas nesse componente são: número de filhos por mulher, número de casamentos/divórcios, taxa de

natalidade/mortalidade, expectativa de vida, renda per capita, estilo de vida, número de mulheres no trabalho, hábitos de compra, mudanças populacionais por idade, sexo, raça e nível de renda.

Ambiente político, governamental e legal: elementos que estão relacionados à obrigação governamental e à legislação aprovada. Algumas variáveis desse componente são: nível de regulamentação ou desregulamentação governamental, legislação de defesa do consumidor, legislação tributária, legislação de proteção a patentes e direitos autorais, legislação antitruste, legislação de proteção ambiental, legislação de comércio exterior, ação de lobbies e grupos de interesses especiais

Ambiente tecnológico: inclui novas abordagens para a produção de produtos e serviços, novos procedimentos e equipamentos.

Acontecimentos internacionais específicos: incluem guerras civis, golpes políticos, terrorismo, guerras entre países, fome, recessão econômica, etc.

O **ambiente operacional**, diferente do ambiente geral, relaciona-se diretamente com as condições estratégicas da organização, como: seu mercado, fornecedores, concorrentes, agentes regulamentadores, etc. (BULGACOV, 2009).

2.4.2 Cultura e práticas de gestão

Toda gestão precisa lidar com um elemento principal: gente. O modo como as pessoas reagem aos elementos da administração provoca alguns impactos na organização e pode até mesmo modificar os seus sistemas de gestão, influenciados pela cultura em que a organização está inserida.

A partir da década de 70, a cultura organizacional passou a ser considerada na teoria das organizações. Segundo Schein (2001), a cultura é importante porque é um conjunto de forças que estabelecem o comportamento, o modo de pensar, a maneira de perceber as coisas e os valores tanto individuais quanto coletivos. Segundo o autor, sua importância está na determinação das estratégias, objetivos e o modo que a empresa age.

Segundo Freitas (1991), a cultura organizacional é composta pelos seguintes elementos:

- Valores – são conceitos do que é importante para a organização atingir os resultados planejados. Alguns valores são comuns nas organizações, como: importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade, inovação e motivação dos empregados;
- Crenças e pressupostos - é aquilo que é tido como verdade na organização, ou seja, são os componentes do nível da cultura mais profundo;
- Ritos e cerimônias – são atividades planejadas que possuem resultados práticos e expressivos, tornando a cultura organizacional mais tangível. Exemplos: processo de adaptação de um funcionário recém contratado, promoção ou premiação de funcionários, festas de final de ano ou outras datas importantes para a organização, entre outros;
- Estórias e mitos – as estórias são narrativas baseadas em eventos que reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento é adequado ao ambiente organizacional. Os mitos também se referem a estórias consistentes com os valores organizacionais, entretanto, podem não ser sustentadas por fatos que realmente aconteceram;
- Tabus – possui papel de orientar o comportamento organizacional, delimitando proibições e evidenciando o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no que não é permitido;
- Normas – conjunto de regras (formalizadas ou não) que determinam o comportamento, podendo recompensar ou punir os funcionários da organização;
- Comunicação - o processo de comunicação possibilita a interação dos indivíduos e por consequência a disseminação da cultura;
- Heróis – indivíduos que personificam os valores da organização e possuem diferentes qualidades, podendo ser natos ou criados.

Para Freitas (1991) a cultura é algo que é compartilhado na mente dos membros da comunidade, tal como crenças, valores e idéias que as pessoas sustentam em comum. Para a autora, Schein apresenta um dos conceitos mais ricos que encontra-se na literatura sobre cultura, englobando uma série de

elementos. Schein define cultura organizacional como um modelo que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna; e uma vez que esse modelo tenha sido considerado válido, na medida em que funciona bem, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, sem pensar e/ou sentir determinado problemas organizacionais; é um modelo de comportamento organizacional. Já Fleury (1996) define cultura como o conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Segundo Schein (2001), ao se tentar entender a cultura organizacional pode ocorrer o erro de simplifica - lá. O autor enfatiza a importância de identificá-la em toda sua complexidade e para isso, propõe uma maneira de analisar a cultura organizacional em três níveis. O primeiro nível é o dos artefatos. Este nível compreende a estrutura e os processos organizacionais visíveis, como as instalações e o modo de vestir. Porém, neste nível não é possível identificar porque as coisas são como são, para isto, é preciso investigar e ir além das aparências, levando ao segundo nível proposto por Schein (2001); O segundo nível é o dos valores “abraçados”, que para identificar é necessário perguntar aos membros-chave da organização ou analisar o conteúdo de documentos formais. Estes valores são aqueles que guiam as ações da organização, como integridade, trabalho em equipe, orientação para o cliente, qualidade do produto, entre outros. Embora existam valores instituídos pela organização, muitas organizações com valores semelhantes agem de forma totalmente diferente, sendo esta diferença o terceiro nível. No terceiro nível, das certezas tácitas, existem pressupostos que determinam como os membros da organização percebem, pensam e sentem. Estes pressupostos são construídos durante a trajetória da organização a medida que certos valores e crenças são utilizados pelo grupo e mostram-se adequados para solucionar problemas. Este é um processo de aprendizado em conjunto.

Ramos (1983) destaca que o fenômeno administrativo está sujeito ao condicionamento histórico-social. A cultura nacional influencia a cultura

organizacional e, além disso, as estruturas organizacionais são interpretadas pelo conjunto de crenças que cada um tem, deixando claro que os traços histórico-culturais de cada país manifestam-se nas organizações desse país (PRESTES MOTTA e CALDAS, 1997). Por esse motivo, a compreensão dos elementos culturais brasileiros é extremamente importante para entender o comportamento dos indivíduos nas organizações e como tais características se manifestam diariamente.

Para entender esses elementos culturais vale a pena destacar a formação histórica brasileira, em que as iniciativas políticas não tinham como preocupação as necessidades locais de desenvolvimento, mas o objetivo claro de facilitar a máxima exploração dos recursos naturais do Brasil (HOLANDA, 1995). Além disso, não pode se ignorar as influências da colonização portuguesa com alguns traços marcantes: o individualismo, no qual o valor de um homem é medido conforme ele não dependa dos demais, ou seja, se baste; a frouxidão da estrutura social e a falta de hierarquia organizada influenciando a falta de coesão na vida social do brasileiro; a ânsia de prosperidade sem custo (sem trabalho pesado); a ausência quase completa de qualquer orgulho de raça; o papel das relações familiares que deram origem ao poder patriarcal; e uma civilização de raízes rurais instauradas no lugar de uma civilização agrícola (HOLANDA, 1995), na medida em que a agricultura era vista como um meio de riqueza, não de desenvolvimento.

Assim, apontam-se algumas características presentes na sociedade brasileira e também nas organizações nela presentes, tanto privadas como públicas e que foram fortemente influenciadas pela sua formação histórica. O quadro abaixo resume algumas delas:

Características culturais brasileiras	Indicadores
Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Favoritismo ✓ Paternalismo ✓ Ênfase nas relações pessoais ✓ Apropriação do público pelo privado ✓ Igualdade moral e não jurídica
	✓ Postura de espectador

Protecionismo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientação pela autoridade externa ✓ Governo como princípio unificador ✓ Transferência de responsabilidade
Formalismo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Regras sem fundamentação nos costumes ✓ Diferença entre a lei e a conduta concreta ✓ Exagerado apego às leis ✓ Legalismo
Jeitinho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Burla a uma norma preestabelecida ✓ Fazer vista grossa ✓ Arranjar um padrinho ✓ Flexibilidade ✓ Rapidez ✓ Improvisação
Receptividade ao estrangeiro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Receptividade a outras raças ✓ Hospitalidade ✓ Gosto pelo que vem de fora ✓ Importações de técnicas ✓ Valorização maior do que vem de fora

Quadro 2: Características Culturais Brasileira e seus Indicadores
Fonte: adaptado de Oliveira e Machado-da-Silva (2001, p. 4)

O **personalismo**, que provém da frouxidão das instituições e a falta de coesão social, relacionado também com a ausência do princípio de hierarquia e a exaltação do prestígio pessoal com relação ao privilégio. No personalismo a ênfase está nas relações pessoais e o ambiente doméstico é transposto para o ambiente organizacional pelo indivíduo, temos aí a presença do “homem cordial” (HOLANDA, 1995), com sua hospitalidade e cordialidade.

Algumas características são possíveis transportar ao ambiente organizacional, provindas do personalismo: como a dificuldade que um indivíduo tem de demitir outro, na medida em que uma relação afetiva foi construída e não uma relação meramente profissional, racional e impessoal, conforme as organizações burocráticas de Max Weber e que facilitariam a situação da demissão dentro do ambiente organizacional; e a venda a “fiado”, ou seja, um

crédito em uma determinada organização/empresa que existe devido ao fato dos indivíduos se relacionarem de maneira pessoal.

O **jeitinho**, segundo Guerreiro Ramos (apud BARBOSA, 1992) é uma característica central da sociedade brasileira. Segundo o autor o **jeitinho** e outros mecanismos que ele denomina “processos crioulos” são comuns em vários países latino-americanos porque possuem uma única raiz: o **formalismo**. O **jeitinho** estaria entre o que é prescrito e o que realmente ocorre nas leis e regulamentos e os fatos e as práticas reais do governo e da sociedade (BARBOSA, 1992). Para Barbosa (1992):

para que uma determinada situação seja considerada **jeito** necessita-se de um acontecimento imprevisto e adverso aos objetivos do indivíduo. Para resolvê-la, é necessário uma maneira especial, isto é, eficiente e rápida para tratar do “problema”. Não serve qualquer estratégia. A que for adotada tem que produzir os resultados desejados a curtíssimo prazo (p. 32).

Atualmente, o **jeitinho** brasileiro é mais comum em organizações públicas, onde a burocracia, em seu sentido de normas, regulamentações e excesso de papéis, é responsável pela demora na resolução de simples processos, como por exemplo, na compra de materiais de escritório com a necessidade de 3 orçamentos.

Segundo estudo realizado por Oliveira e Machado-da-Silva (2001) no setor alimentício do Paraná, a característica do **jeitinho** é menos presente em organizações que se encontram em estágios mais elaborados de seu ciclo de vida (formalização/ flexibilização), nessas organizações o **jeitinho** já não se manifesta como uma forma de burlar uma norma, mas sim como uma forma de habilidade e criatividade para lidar com as situações difíceis.

A **receptividade ao estrangeirismo** é um elemento cultural que veio da estruturação e formação do estado no Brasil embasados nos modelos europeus. Tais estruturas foram transpostas diretamente da Europa sem saber se ajustariam a nossas peculiaridades (HOLANDA, 1995). Outro ponto bastante influenciado pelas experiências ocidentais foi a filosofia da criação das escolas de administração nacionais (PRESTES MOTTA *et al*, 2001). Caldas (1999) defende

que esse comportamento de valorização do estrangeiro está “institucionalizado” entre os brasileiros, sendo que a educação, os profissionais e os próprios acadêmicos funcionam como agentes propagadores disso, ou seja, um intercâmbio, um MBA ou um doutorado em uma universidade estrangeira aparece para os brasileiros como a melhor maneira de legitimar o executivo ou acadêmico em seu meio.

Dentro do mundo organizacional, seguindo a cultura do Brasil, o estrangeirismo funciona como uma forma de dar identidade de elite (PRESTES MOTTA *et al*, 2001), tanto para pessoas como para empresas, se diferenciando dos demais e também dificultando a busca por soluções próprias para os problemas e também que ocorra um desenvolvimento de modelos de gestão tipicamente nacionais que levem em conta as particularidades da cultura brasileira, como uma cultura heterogênea que é.

Outra característica que teve fortes influências na história do Brasil são os dois tipos de trabalhadores que é possível encontrar: o **trabalhador** e o **aventureiro**. O aventureiro busca novas experiências, sem rotina e prefere descobrir a consolidar; já o trabalhador é aquele que visa a segurança e a estabilidade e aceita compensações pelo seu esforço em longo prazo (HOLANDA, 1995), como uma aposentadoria tranqüila. Um paralelo que se pode fazer nos dias atuais são os trabalhadores públicos que buscam os concursos públicos pela sua estabilidade e segurança, além de bons salários e os trabalhadores informais (aventureiros) que buscam seu sustento diariamente, sem rotina e mudam de atividade sempre que sentirem uma nova oportunidade de ganhar dinheiro.

Em um estudo realizado por pesquisadores da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte, em 1989, com base em mais de dez anos de atuação em empresas no Brasil, foi destacado algumas características que conforme pode-se observar possuem relações com as já apresentadas anteriormente que tiveram influências históricas no seu desenvolvimento, são elas: predominância de visão imediatista, carência de planejamento estratégico, decisões centralizadas, políticas de controle rígidas, dificuldade de discussão de conflitos, sistema autoritário e tendência de delegação de problemas para os superiores hierárquicos.

Com base no que foi apresentado é possível observar a relação de muitos elementos culturais com a história da colonização brasileira e o que faz com que essa cultura seja única em muitos pontos, onde sistemas de gestão que funcionam com grande êxito em outras culturas não necessariamente funcionarão nela, e não pelo motivo de ela ser melhor ou pior que outras. O mais importante é entender de que maneira esses elementos culturais influenciam o comportamento do indivíduo no ambiente organizacional e alteram os sistemas de gestão adotados.

Para Mintzberg (2003) a cultura permeia a formação da estratégia, onde a esfera que mais se destaca é a maneira pela qual a organização desenvolve suas políticas e conseqüentemente suas práticas. Por exemplo, como as pessoas são escolhidas, desenvolvidas, estimuladas, inter-relacionadas e recompensadas na organização (BULGACOV, 2009).

As práticas, segundo Jarzabkowski (2005), são atividades organizacionais que incorporam o conteúdo e o processo, seja deliberada ou emergente e são responsáveis por relacionar as partes das organizações quando se observa a estratégia como uma unidade inteira. Whittington (2002) define práticas como as coisas que são feitas, tanto no sentido de aceitas como legítimas como no sentido de praticadas por meio de um fazer que se repete dentro de um período. As práticas tendem a ser instituídas pelos gestores e demais pessoas que participam do processo organizacional, e quando recursivas tendem a se tornar parte da estratégia da organização.

Para Machado-da-Silva e Vizeu (2007) o estudo da estratégia deve abranger as diferentes esferas da prática para a sua formulação, disseminação e implementação. Segundo os autores torna-se necessário entender o processo de tomada de decisão, os atores e recursos envolvidos, bem como os aspectos interpretativos e relacionais que constituem os componentes de contextualização das práticas.

Segundo Whittington (2002) as práticas formais de estratégia são vistas como um importante elemento de coesão no campo da estratégia. A importância dessas práticas se dá pelo fato de elas serem formatadas por grupos de referência de uma comunidade relevante, como o governo, as empresas de consultoria, as escolas de gestão e empresas referências em determinados

setores. As práticas são delimitadas pelas contingências de uma organização, ou seja, cada organização possui suas práticas estabelecidas conforme sua realidade organizacional, seu ambiente estratégico, suas políticas institucionais e as pessoas que nela se encontram.

2.4.3 Pessoas e Políticas institucionais

O modelo proposto por Bulgacov (2007) parte do pressuposto que as pessoas e as políticas institucionais possuem papel relevante no processo estratégico. Se o estudo parte desse pressuposto compreende-se que a estratégia pode ser tratada como representação cognitiva do grupo de dirigentes do nível estratégico que, ao ser compartilhada ou imposta aos demais membros de outros níveis organizacionais, orienta o comportamento e a ação (MINTZBERG, 1991) em termos da disposição de recursos, produtos/serviços e mercados.

Em pesquisa realizada por Bertucci (2005), cujo objetivo era avaliar a influência do perfil estratégico e do nível de percepção ambiental de gestores sobre a efetividade organizacional nas empresas em que atuavam, a autora conclui que quanto maior a capacidade dos gestores para avaliar as influências do ambiente externo, para prever os efeitos das mudanças e responder ao ambiente com estratégias prospectivas, maior será a probabilidade de que essa organização apresente também melhor desempenho econômico-financeiro e políticas mais adequadas de recursos humanos. Segundo a autora, os gestores são os mediadores entre o ambiente e a organização, e suas ações se baseiam mais na forma como eles percebem o ambiente do que num ambiente propriamente “objetivo”, assim, a efetividade reside na capacidade da organização de efetuar adaptações consideradas relevantes pelos gestores em relação às condições ambientais e as decisões que serão adotadas pela organização para gerenciar essas condições, ou seja, ajustar concomitantemente e permanentemente estratégia e estrutura.

Segundo Bertucci (2005), os resultados encontrados em sua pesquisa foram consistentes aos pressupostos de Miles e Snow (1978), de que as organizações desenvolvem padrões estratégicos ao longo do tempo e, de alguma

forma, os comunicam ao mercado. Esses padrões podem constituir o chamado efeito *industry recipes* que consiste no processo de definição de estratégias similares às de outras empresas do mesmo setor, sendo esse comportamento usual em situações em que o nível de incerteza ambiental do gestor é elevado (BERTUCCI, 2005).

Outra pesquisa que trata da influência dos gestores nas estratégias no contexto das pressões do ambiente foi realizada por Cochia e Machado-da-Silva (2004), cujo objetivo era verificar de que maneira os esquemas interpretativos dos dirigentes de pequenas empresas dos setores de vestuário e de alimentos do Estado do Paraná atuaram como mediadores das estratégias de suas organizações, em face das pressões técnicas e institucionais do contexto ambiental, no período compreendido entre 1998 e 2001. A pesquisa parte do modelo de análise proposto por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999, 2000) que considera o trinômio ambiente – interpretação – ação, em que os esquemas interpretativos dos membros que possuem o domínio da organização atuam como mediadores do posicionamento estratégico da empresa diante das pressões do contexto ambiental. “Estudos demonstram que fatores como a estrutura, a política e o poder, a cultura organizacional e mesmo as emoções e o acaso afetam o alcance da decisão estratégica racional do dirigente” (MACHADO-DASILVA e FONSECA, 1999, p. 106).

O estudo observou a ocorrência de posicionamentos estratégicos semelhantes por grupos de organização de um mesmo setor (COCHIA e MACHADO-DASILVA, 2004), corroborando aos pressupostos de Miles e Snow (1978). O ambiente não foi visualizado de forma única e os sistemas de interpretação ou padrões institucionalizados de cognição regiram a delimitação da esfera de atuação das organizações, implicando que elas são continuamente influenciadas pela própria opção por determinado contexto ambiental. O estudo conclui que as escolhas estratégicas são determinadas pela forma como os dirigentes visualizam o ambiente e o setor de atividades em que atuam, e que inseridas (as organizações estudadas) no mesmo contexto ambiental competitivo, as organizações definiram o seu foco de atuação, analisaram a concorrência e adotaram posicionamentos estratégicos distintos. Segundo os autores do estudo, a posição estratégica decorreu da atribuição de significados diferentes aos

valores ambientais e às definições de um domínio de produto, de mercado, bem como à utilização de seus recursos, de forma que acabaram se enquadrando em um ou outro grupo.

2.4.4 Relações Interorganizacionais

As relações interorganizacionais proporcionam mecanismos de desenvolvimento organizacional, tanto internamente como externamente, e têm o objetivo de fortalecer as chances de sobrevivência das organizações em ambientes turbulentos. Os relacionamentos interorganizacionais são recursos de transações, fluxos e conexões relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações (DAFT, 1999). Segundo Barney e Hesterly (2007) essas alianças existem “sempre que duas ou mais organizações independentes cooperam no desenvolvimento, na produção ou na venda de produtos e serviços” (p. 248).

Mas por que razões e sob quais condições as organizações estabelecem ligações ou trocas umas com as outras? Segundo Oliver (1990) as razões para a formação dos relacionamentos referem-se às causas e às contingências que induzem à formação de relacionamentos interorganizacionais. As condições em que os relacionamentos ocorrem referem-se aos fatores ambientais e a fatores interorganizacionais que aumentam a probabilidade de que as diferentes contingências causam a ocorrência do relacionamento interorganizacional ou de que promovam ou dificultem seu relacionamento.

Para Hatch (1997), três teorias tentam explicar como uma organização e seu ambiente estão relacionados, de forma que orientam o conteúdo e a frequência dos relacionamentos interorganizacionais: a teoria da dependência dos recursos que apresenta a organização como possuidora de um conjunto de dependências cruciais do seu ambiente que devem ser cuidadosamente gerenciadas se a organização pretende continuar no negócio; a teoria da ecologia populacional que afirma que o ambiente tem a capacidade de seleção e retenção que podem suprir as tentativas de uma organização e gerir recursos; e a teoria institucional que, enquanto os recursos econômicos são críticos para as

operações de uma empresa, as organizações não podem esquecer-se de manter a legitimidade.

Já na perspectiva estratégica, os autores tendem a enfatizar os motivos e os benefícios do estabelecimento dos relacionamentos interorganizacionais (CASTRO, 2007). As organizações estabelecem relacionamentos cooperativos para adquirir competências essenciais que ainda não possuem, mas necessárias para a obtenção de vantagem competitiva; para aprender como operar em novos mercados que sejam domésticos ou externos, para fortalecer a posição competitiva influenciando a estrutura da indústria ou antecipando-se aos concorrentes, ou para diversificar em novos negócios (CASTRO, 2007). Barney e Hesterly (2007) listam três razões pelas quais as empresas formam alianças estratégicas: para melhorar o ambiente competitivo no qual desenvolvem suas atividades; para melhorar o desempenho de suas operações atuais; e para facilitar a entrada (ou a saída) em mercado ou setores.

Segundo Child *et al* (2005), a perspectiva estratégica também enfatiza que as organizações estabelecem relacionamentos na busca do crescimento e para garantir padrões de eficiência. Para os autores, a perspectiva direciona a atenção da organização para fatores externos e contextuais que motivam as estratégias de cooperação, assim desenvolvem uma visão contingencial sobre os benefícios de uma estratégia cooperativa em oposição a uma estratégia competitiva e sobre os critérios para a escolha de um determinado parceiro. A perspectiva também enfatiza a equiparação dos parceiros tanto quanto visualiza a cooperação do ponto de vista de um único parceiro e dessa forma busca tanto quanto informar sobre os fatores situacionais que determinarão o sucesso de uma estratégia de cooperação, permitir o exercício de escolha estratégica pelos atores que estão decidindo sobre as ações organizacionais (CHILD *et al*, 2005).

Para Child *et al* (2005), a estratégia de cooperação é uma tentativa das organizações para alcançar seus objetivos por meio de cooperação com outras organizações, tanto quanto a competição entre elas. O foco é sobre os benefícios que poderão ser alcançados através da cooperação. Segundo os autores, a estratégia de cooperação pode oferecer vantagens significativas para as organizações que não possuem determinadas competências ou recursos ao estabelecerem relações com outras organizações que os possuem.

Levando em conta a importância da avaliação dos resultados individuais e coletivos dos relacionamentos interorganizacionais, isto é, nas consequências advindas dos contatos entre duas ou mais organizações, Castro (2007) realizou um estudo numa associação de comerciantes de materiais de construção da região de Guarapuava no Estado do Paraná. Para um melhor entendimento, o autor primeiramente buscou compreender quais eram as expectativas com o inter-relacionamento, compreendendo o que as empresas buscavam ao estabelecer os relacionamentos, chamados por Castro (2007) de motivadores. Além disso, o autor considerou que tanto os fatores motivadores quanto os resultados dos relacionamentos organizacionais são afetados por fatores que poderiam inibir sua formação e a manutenção, prejudicando o relacionamento e conseqüentemente seus resultados.

Como resultados de seu estudo, Castro (2007) apontou alguns dados relevantes. Como motivadores dos relacionamentos interorganizacionais no nível do grupo organizacional (a associação) foi formada com a finalidade de promover o desenvolvimento do setor naquela região por meio de ações conjuntas das empresas, fazendo com que muitas empresas iniciassem a sua participação na associação com o objetivo de contribuir para a melhoria da relação cooperação – competição. O autor constatou também que o desejo de cooperação das empresas representou uma estratégia para atingir os objetivos organizacionais devido ao seu valor instrumental, além disso, a participação das empresas na associação foi influenciada por expectativas relacionadas ao desempenho da própria empresa (financeiro e operacional), à competitividade e ao alcance dos objetivos organizacionais. Os dados do estudo revelaram que um dos motivadores para as empresas participarem da associação residiu na melhoria do relacionamento entre as empresas do setor varejista de materiais de construção daquela região, no sentido de promover trocas interorganizacionais, resolver conflitos entre aquelas empresas e fortalecer o setor tornando-o mais estável e menos vulnerável a crises do setor. A pesquisa também demonstrou que outro fator motivador foi a possibilidade de acesso a recursos como linhas de crédito mais vantajosas para a empresa e linhas de financiamento para os seus clientes; acesso a conhecimentos; possibilidade de melhoria dos contatos com os atuais fornecedores e desenvolvimento de parcerias; contato com novos fornecedores;

e; principalmente, colaboração para combater a ação dos fabricantes que atuam vendendo diretamente ao consumidor final sem a intermediação do elo varejista.

O ambiente de negócios do qual a rede interorganizacional faz parte atua como um fator crítico para o sucesso dos relacionamentos. Um dos principais fatores críticos para o sucesso das redes interorganizacionais de cooperação dizem respeito à familiarização dos participantes com os conceitos e vantagens dessa forma de atuação. O estudo de Castro (2007) identificou que um dos principais dificultadores, tanto para a formação e manutenção da associação quanto para a participação das empresas associadas, foram aspectos relacionados à cooperação e competição entre os integrantes dos relacionamentos; constatou-se que houve pouca influência da associação no comportamento das empresas do setor em termos de cooperação e competição. Segundo Castro (2007), os respondentes percebiam que os conflitos continuavam ocorrendo, pois muitas empresas agiam de maneira prejudicial as demais associadas e as trocas organizacionais entre aquelas empresas, como trocas de informações, conhecimentos, experiências e compartilhamentos de problemas, não ocorriam da maneira que se esperava.

Em termos de desempenho organizacional e competitividade das empresas, os dados do estudo não demonstraram uma influência positiva da associação nesse aspecto. Segundo os respondentes da pesquisa, tais indicadores não sofreriam alterações caso a empresa deles não participasse da associação (CASTRO, 2007). De maneira geral, a associação não conseguiu atingir seus objetivos e atender as expectativas dos associados como se esperava. Segundo Castro (2007) a explicação para essa aparente ineficácia esteja nos dificultadores dos relacionamentos, pois como observado na literatura do tema, os resultados dos relacionamentos podem estar relacionados ao nível de cooperação e competição entre as organizações que integram esses relacionamentos e isso ficou evidenciado quando os dados quantitativos da pesquisa revelaram que um dos principais dificultadores dos relacionamentos foram os aspectos relacionados à cooperação e à competição entre os participantes da associação.

Castro (2007) conclui também, a partir dos dados obtidos na pesquisa, que apesar da associação não estar conseguindo atingir seus objetivos como

esperado, os respondentes pareciam reconhecer que os resultados demandem uma conscientização para um nova lógica de comportamento e talvez só ocorra a longo prazo. Essa conclusão do autor foi sustentada no fato de que os respondentes não estavam insatisfeitos com os resultados promovidos pela associação. Além disso, os dados demonstraram que, na visão dos respondentes, não foi identificado qualquer tipo de resultado que pudesse ser considerado negativo. Nesse sentido, poderia se concluir que a associação ainda não conseguiu alcançar seus objetivos e atender às expectativas dos seus associados por se tratar de uma associação relativamente nova, que segundo a literatura os resultados dos relacionamentos interorganizacionais são positivamente afetados pelo tempo de duração deles (CASTRO, 2007).

Outro estudo realizado no contexto paranaense sobre os relacionamentos interorganizacionais foi realizado por Leal (2005). No estudo, a autora constatou que a atividade principal e os objetivos organizacionais são fatores que influenciam no tipo de condicionante do relacionamento e que praticamente a totalidade das relações existentes entre as instituições financeiras e as outras organizações tem como condicionante a busca da eficiência. Outra constatação da autora foi que os relacionamentos interorganizacionais são influenciados, em muitos casos, pela estrutura de laços sociais, reafirmando a idéia de que as ações econômicas são influenciadas pelo contexto social no qual estão imersas.

2.4.5 Formas de Gestão e Estrutura

Segundo Hall (2004), a estrutura de uma organização representa o contexto no qual o poder é exercido, estabelece a relação de poder entre as diferentes posições, determina o fluxo de informação que envolve as decisões e tem ainda como funções atingir metas organizacionais e minimizar e/ou regulamentar influências individuais sobre a organização. Segundo o autor, a estrutura deve ser estabelecida de forma a atender as necessidades da organização.

A influência Weberiana na conceituação de estrutura está presente em suas dimensões formais, ou seja, na divisão do trabalho, formulação de normas e procedimentos e na distribuição de autoridade. Ranson, Hinings e Greenwood (1980) apresentam dois tipos de estrutura nas organizações: a estrutura

normativa - que se relaciona ao arranjo formal da organização; e a estrutura emergente – originária da interpretação contínua das normas e ações. Segundo os autores, os padrões normativos e emergentes são interdependentes e neste sentido os autores propõem "a concepção de estrutura como um complexo meio de controle, o qual é continuamente produzido e recriado na interação e ainda que molde esta interação: estruturas são constituídas e constituintes" (RANSON, HININGS e GREENWOOD, 1980, p.3).

Para acompanhar as transformações que ocorrem no ambiente, as organizações tendem a mudar suas estratégias de gestão e de negócio, bem como suas estruturas e sua forma de gerenciar. Segundo Chandler (1962), a estrutura é decorrente da estratégia da organização, onde a cada mudança, a estrutura se molda para manter o suporte necessário para a estratégia da organização. Chandler (1962) considera que a diferença entre esses dois conceitos – estratégia e estrutura – são fundamentais: a estratégia seria a determinação das metas e objetivos a longo prazo, juntamente com a adoção de linhas de ação e alocação de recursos para o atingimento dos objetivos traçados; já a estrutura corresponde à organização gerada para administrar as atividades que surgem das estratégias adotadas, envolvendo hierarquia, distribuição do trabalho, autoridade e comunicação. Para Drucker (1984), apesar de uma estrutura bem definida não assegurar o bom desempenho organizacional, ela é um pré-requisito para tal e, quando não é bem definida, realça as deficiências da organização e pode conduzir ao mau desempenho.

As formas como essa estrutura são gerenciadas pelas pessoas nas organizações também são fundamentais no entendimento do processo estratégico, visando intencionalidade e direcionamento da organização em relação a seu propósito. Segundo Bulgacov (2009), através do estabelecimento e divulgação dos propósitos, valores e crenças organizacionais a gestão estratégica passa a influenciar no modo como os indivíduos interpretam o ambiente e buscam o alinhamento de suas ações aos propósitos organizacionais.

Segundo Olivieri (2003), as formas de gestão são alternativas práticas da organização que possibilita respostas às demandas (tanto do ambiente externo quanto interno) de flexibilidade, conectividade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social. São mecanismos de

coordenação que abrangem as maneiras pelas quais as organizações coordenam suas tarefas. Podem ser: supervisão direta, padronização dos processos de trabalho como orientações técnicas, padronização dos resultados, padronização das habilidades dos participantes, etc.

2.4.6 Recursos e habilidades dinâmicas

Segundo Penrose (1959) as empresas são um conjunto de recursos: “uma firma é mais do que uma unidade administrativa, ela é também um conjunto de recursos produtivos onde sua disposição entre os diferentes usos ao longo do tempo é determinada pela posição administrativa” (p. 24). Segundo a autora, o tamanho da empresa deve ser avaliado conforme o valor de seus recursos (incluindo as pessoas) e tais recursos são utilizados para a criação de produtos e serviços.

A abordagem da visão baseada em recursos (VBR), em que Penrose (1959) é uma das autoras seminais, de certa forma, contrapõe a abordagem porteriana, da estratégia como posicionamento em que pressupõe que a vantagem competitiva advém do mercado e de seus concorrentes, e que a estratégia deve ser definida conforme a estrutura da concorrência e da posição competitiva que a empresa deseja adotar (PORTER, 1989). Ou seja, na abordagem de Porter o enfoque para determinação da vantagem competitiva da organização vem de fora (do mercado e dos concorrentes), já na abordagem da VBR, essa vantagem é determinada a partir dos recursos que a organização possui internamente e de como ela os posiciona.

Recursos “são forças que as firmas podem utilizar para conceber e implementar suas estratégias” (BARNEY, 1991, p. 101). O autor classifica os recursos de uma organização em 3 aspectos:

- Capital Físico: tecnologia, equipamentos, localização geográfica e matéria prima;
- Capital Humano: treinamento, experiências, inteligência e relacionamentos de gerentes e funcionários;

- Capital Organizacional: estrutura formal, planejamento formal e informal, sistemas de coordenação e controle, etc., ou seja, as capacidades internas da organização.

Segundo Barney e Hesterly (2007) alguns recursos podem ser de difícil imitação e/ou substituição, como a história da empresa que é única, a cultura organizacional e sua reputação, entre outros.

Wernerfelt (1984) define recursos como “qualquer coisa que pode ser vista como força ou fraqueza de uma determinada firma” (p. 172) e classifica os recursos em tangíveis ou intangíveis. Os recursos tangíveis compreendem o maquinário da empresa, sua estrutura, seu capital, etc. (possuem forma física); já os recursos intangíveis são formados pela marca, conhecimento tecnológico próprio, contratação de pessoal qualificado, contatos comerciais, procedimentos eficientes, etc (mais difíceis de reconhecer, incluem habilidades, experiência e conhecimento).

Para Fleury e Fleury (2004), “são os recursos da empresa, consubstanciados em competências e capacitações, que criam e exploram lucrativamente um potencial de diferenciação que existe latente nos mercados” (p. 56). Os autores Mills *et al* (2002) relacionaram a VBR às competências ao afirmarem que elas são construídas a partir dos recursos, dando início a novos estudos. Os autores ainda distinguem competência e recurso: “para distinguir entre competência e recurso, pergunte se o item em questão é algo que a organização “tem” ou “tem acesso a”. Se sim, é um recurso, e será melhor expresso como um nome. Se é algo que a organização faz, é uma competência, e será melhor expressa como um verbo” (p. 26).

“Os recursos, as competências organizacionais e sua relação com uma posição de vantagem competitiva sustentável são temas *in foco*”, afirmam os autores Lipparine, Cazzola e Pistarelli (2000). Para os autores competências organizacionais residem nas habilidades das empresas de empregar seus recursos, sendo esta a definição na perspectiva da VBR (Visão Baseada em Recursos), onde a competência organizacional é definida como a capacidade de mobilizar e coordenar recursos (FERNANDES *et al*, 2006).

A abordagem da Visão Baseada em Recursos e a noção de Vantagem Competitiva nortearam o conceito de competências essenciais de Prahalad e Hamel (1990), que se tornaram fontes de sustentação de vantagem competitiva, na medida em que a longo prazo a competitividade derivaria de formar com menores custos e de maneira mais rápida do que seus concorrentes as competências essenciais que propiciariam produtos que não poderiam ser antecipados pelos concorrentes (HAMEL e PRAHALAD, 2000). Os autores definem competências essenciais como o “aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologia” (p. 298).

“As competências essenciais constituem o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia. [...] Ela também está associada à organização do trabalho e à entrega de valor, à comunicação, ao envolvimento e a um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais.” (PRAHALAD e HAMEL, 1995)

Pesquisas recentes nos apontam como as organizações vêm trabalhando com o conceito de competências em seus sistemas gerenciais, como exemplo, a pesquisa realizada na Sanepar, em 2002, pelos autores Fernandes, Fleury e Mills onde o objetivo era analisar como os recursos influenciam o desempenho organizacional considerando diversas categorias de recurso, mas, em especial, recursos ligados à gestão de pessoas, e mensurando o desempenho por meio de indicadores que cobrem todas as perspectivas do BSC (*Balanced Scorecard*): perspectiva financeira, dos clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento; e a pesquisa realizada na Illycaffè, em 2000, pelos autores Lipparine, Cazzola e Pistarelli (2000), onde o objetivo era analisar o papel dos recursos e das competências na criação da vantagem competitiva. Ambas as pesquisas enfatizam a relação dos recursos com as competências organizacionais.

Como conclusão das pesquisas, tem-se no caso da Illycaffè à capacidade de renovar-se, de sintonizar-se com o ambiente, de ajustar e renovar os recursos e as relações porque o tempo, a competição e as mudanças erodem seu valor (RUMELT, 1984) e a capacidade da empresa de saber como aprender, e como

aprender mais rapidamente que os seus concorrentes, representando assim melhor fonte de vantagem competitiva sustentável, com base nas competências organizacionais. Já no caso da Sanepar, os autores encontraram associações significativas entre os diversos indicadores e 3 perspectivas de performance (do modelo do BSC), uma delas foi a relação dos recursos de satisfação dos empregados, competência profissional, densidade de recursos e desempenho dos fornecedores, coordenados sob a competência de foco em resultados, garantindo o atingimento das metas relativas ao fornecimento de água das unidades de receita, comprovando a relação dos recursos com as competências gerenciais.

Ainda segundo Hamel (1994), as competências essenciais não são inanimadas, elas se encontram nas atividades organizacionais capazes de acumular aprendizado e de prover a entrada em novos mercados, como fica evidenciado no caso da Illycaffé que se utilizou de seus conhecimentos para expandir seus negócios pelo mundo, criar demanda para uma nova modalidade de café e criar relações de colaboração com seus fornecedores, técnicos, universidades e centros de pesquisa.

“As competências distintivas se desenvolvem em áreas específicas, pela interação de recursos humanos e tecnológicos e representam o elemento de diferenciação real perante a concorrência” (LIPPARINE, CAZZOLA e PISTARELLI, 2000), sendo competências distintivas as competências que os clientes reconhecem que diferenciam a organização em relação a seus concorrentes e também que provém a organização vantagem competitiva (MILLS *et al*, 2002).

Segundo Teece *et al* (2007), a noção de que a vantagem competitiva requer tanto a exploração de competências específicas da firma quanto o desenvolvimento de novas já foi desenvolvida parcialmente por Schumpeter (1934), Penrose (1959), Teece (1982), Nelson e Winter (2005) e Wernerfelt (1984), mas só recentemente os pesquisadores começaram a ponderar sobre a maneira como as organizações desenvolvem e renovam suas competências para responder às mudanças ambientais (TAKAHASHI e FISCHER, 2008). Para analisar esse processo, Teece *et al* (1997) propuseram o enfoque das capacidades dinâmicas ou habilidades dinâmicas. O termo “dinâmicas” refere-se à capacidade de renovar competências para adquirir congruência com as

mudanças ambientais, e o termo “capacidades” refere-se ao papel-chave da administração estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais de acordo com as necessidades de um ambiente em mudança. Os autores definem assim, como “habilidade da firma para integrar, construir, e reconfigurar competências, internas e externas, para reagir rapidamente em ambientes variáveis.” (TEECE *et al.*, 1997, p. 515). Mais tarde, em 2007, Teece define como a capacidade da organização de prever e moldar oportunidades e ameaças, de aproveitar oportunidades e de manter competitividade através da melhoria, combinação, proteção, e quando necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis do empreendimento

Para Teece *et al* (1997), tanto as competências quanto as capacidades dinâmicas, e as rotinas sob as quais elas operam, são normalmente difíceis de replicar/imitar, tácitas por natureza, devido a valores, cultura e experiência organizacional, sendo esse aspecto importante na medida em que caracteriza o enfoque dinâmico de competências organizacionais e permite, por meio dele, pesquisar os processos de aprendizagem organizacional (TAKAHASHI e FISCHER, 2008). Segundo Takahashi e Fischer (2008) os mecanismos de aprendizagem por meio dos quais as capacidades dinâmicas se desenvolvem são relacionados à acumulação, articulação e codificação do conhecimento.

2.4.7 Fontes e formas de conhecimento

Os autores Berger e Luckmann (1996), explicam de maneira fenomenológica o conhecimento, ou melhor, tudo que na sociedade é dito como conhecimento. Porém, não se trata do conhecimento científico, técnico ou ideológico, mas sim do *conhecimento cotidiano dos indivíduos*, aquele que os indivíduos comuns dentro da sociedade acreditam ser conhecimento. Os autores fazem isso sob duas perspectivas: conhecimento com uma realidade objetiva, externa aos indivíduos e outra subjetiva, interna a eles. Segundo os autores, a realidade da vida cotidiana se dá na interação dos indivíduos, com um conhecimento de senso comum e repleto de significações. Nessas interações do

cotidiano, face à face é o que representa a objetividade e é facilitada pela linguagem, seja ela oral ou escrita.

Num dos modelos teóricos mais conhecidos, o representacionismo, o conhecimento é apresentado como o resultado do processamento de informações e quando investigado o modo como isso ocorre, a objetividade é privilegiada e a subjetividade é descartada como algo que poderia comprometer a exatidão científica (MATURANA e VARELA, 2001). Dentro da perspectiva organizacional, segundo Nonaka (1997), a criação de novos conhecimentos não é simplesmente uma questão de ‘processar’ informações objetivas, pois ela depende do aproveitamento de *insights* que geralmente são subjetivos, das intuições e das idéias dos funcionários, convergindo com a idéia de conhecimento trazida pelos autores Berger e Luckmann (1996) e Maturana e Varela (2001).

Para Nonaka (1997), a empresa criadora de conhecimento tem a ver tanto com ideais quanto com idéias. Na empresa criadora de conhecimento, inventar novos conhecimentos não é uma atividade, mas sim uma forma de comportamento, um modo de vida, no qual cada colaborador é um operário do conhecimento. Quando os colaboradores inventam novos conhecimentos, eles estão também reinventando a si mesmos, a empresa e até mesmo o mundo, idéia essa compartilhada por Maturana e Varela (2001) que dizem que o mundo é construído pelas pessoas, ao mesmo tempo em que elas estão sendo construídas por ele.

O entendimento da criação do conhecimento como um processo de tornar explícito o conhecimento implícito tem, segundo Nonaka (1997), implicações diretas sobre a maneira como a empresa é gerenciada. Para o autor, criar uma organização redundante seria o primeiro passo para a gestão de uma empresa criadora de conhecimento, pois a redundância estimula o diálogo e a comunicação freqüente, além de criar uma base cognitiva comum entre os funcionários. Os autores Berger e Luckmann (1996) trazem o conceito de institucionalização, onde determinados aspectos se tornaram hábitos e/ou práticas comuns dentro das instituições, essas tipificações institucionais seriam sempre partilhadas e acessíveis a todos os membros do grupo em questão.

As equipes de trabalho desempenham um papel central na empresa criadora de conhecimento porque propiciam um contexto compartilhado onde os

indivíduos podem interagir constantemente (NONAKA, 1997). Os indivíduos reúnem assim suas informações e as analisam sob diversos ângulos, integrando suas perspectivas individuais e formando uma perspectiva coletiva, podendo essa se tornar uma perspectiva organizacional. Dentro dessa idéia a principal tarefa dos gerentes em uma organização criadora de conhecimento é direcionar essa criação para um propósito, visando o futuro da organização. A criação do conhecimento se dá através de processos de aprendizagem. As organizações aprendem a partir de seus indivíduos que adquirem conhecimento de várias maneiras, na qual a mais natural é o conhecimento adquirido em sua vida cotidiana, sendo este conhecimento também imprescindível para o aprendizado organizacional.

2.4.7.1 Implementação e usos do conhecimento

Com o objetivo de investigar como o conhecimento é criado, usado e institucionalizado, Patriotta (2003) realizou um estudo longitudinal em duas plantas automotivas da empresa Fiat: a planta de Mirafiori construída em 1950 e a planta de Melfi, construída em 1994, ambas na Itália. Plantas essas com realidades completamente diferentes e processos particulares a cada uma delas. Para a realização do estudo o autor se utilizou de três lentes: o tempo, os gargalos da produção e as narrativas e levou em conta três fatores: a história de cada uma das plantas, seus hábitos e suas experiências.

A história das duas plantas refletem as mudanças na estratégia da Fiat, implementadas após a 2ª Guerra Mundial. Entre as principais mudanças estratégicas estão: carros focados na elite para carros populares; modelo fordista de produção para um modelo com altos índices de tecnologia; alto volume de produção para produção *Just in Time* (produção conforme a demanda do mercado); e mudanças significativas nas práticas de recursos humanos, que do controle comportamental dos funcionários passou para o desenvolvimento de suas competências e flexibilidade no trabalho, ilustradas no quadro abaixo.

	Estratégia Inicial	Estratégia após Mudança
Produção	Alto volume produção	Just In Time
Custos	Eficientes	Redução de custos
Modelo de Gestão	Fordista	Automação
Recursos Humanos	Controle do comportamento dos funcionários	Desenvolvimento de competências dos funcionários

Quadro 3: Mudança de Estratégia

Fonte: elaborada pela autora a partir da leitura de Patriotta (2003)

A planta de Mirafiori apresentou um contexto altamente institucionalizado, força de trabalho experiente e conservadora e uma tradição cultural bastante forte. Na planta o conhecimento é difundido pela cultura organizacional através das narrativas, acontecimentos do dia-a-dia transformados em histórias que enfatizam o elemento humano; os processos são institucionalizados também pelas narrativas que se tornaram guias de direcionamento da conduta dos funcionários e carregam consigo a memória organizacional; e as competências são desenvolvidas através dos incidentes críticos que geram experiência para os funcionários.

Todo o processo de construção da planta de Melfi, considerada a maior planta de produção automotiva do mundo, foi diferenciado, pois contou com a participação dos futuros trabalhadores daquela unidade, e essa participação tinha dois motivos principais: a adaptação desses trabalhadores ao novo modelo organizacional (automação – grande parte do trabalho seria realizada por máquinas) e a socialização dos futuros colegas de trabalho e com isso criar uma política altamente profissional e funcionários altamente motivados. O local onde foi construída a planta foi escolhido estrategicamente pela Fiat, era um local com alto índice de profissionalização, alto índice de desemprego e boa aceitabilidade por parte da comunidade a instalação da nova fábrica. Esse processo de construção da nova planta teve como resultados a aprendizagem; o desenvolvimento de competências gradativamente; a construção da identidade organizacional, que levou em conta os valores da cultura local; e o conhecimento corporativo, formado em um processo de construção social.

O contexto encontrado por Patriotta (2003) na planta de Melfi foi uma planta formada por jovens, estratégia deliberada baseada em recursos humanos e um alto índice de tecnologia, onde a relação homem máquina era bastante presente. A institucionalização aconteceu por meio de projetos, rotinas e senso comum e o conhecimento era sempre capitalizado para a geração de novos conhecimentos. A aprendizagem foi baseada na experiência, na desmontagem e na montagem dos veículos, e com isso geraram-se novas competências que auxiliaram na capacidade dos funcionários de resolverem incidentes que ocorrem no processo de produção de veículos.

Com base no estudo, o autor construiu um modelo teórico de conhecimento nas organizações relacionando o conteúdo do conhecimento (senso comum, rotinas e projeto) com o grau de institucionalização do conhecimento (baixo, médio, alto) nas organizações. A combinação resultou em tipos de conhecimento: conhecimento de fundação, conectado ao *design* da organização; conhecimento de procedimento, referente ao caráter rotinizado da ação organizacional consolidados em ambientes de trabalho consolidados; e conhecimento experimental, relativo aos estágios maduros na trajetória evolucionária do conhecimento e da organização.

Outro modelo, a partir da leitura do texto, é o ciclo do conhecimento (PATRIOTTA, 2003, p. 171), no qual as atividades do dia-a-dia geram a criação do conhecimento, que através de um processo recursivo de utilização se institucionaliza, e segundo o autor esse processo seria dinâmico e circular; ilustrado na figura abaixo.

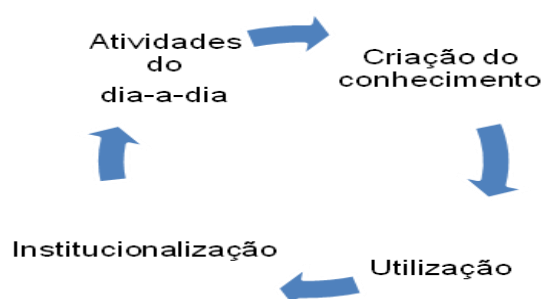


Figura 4: Ciclo do Conhecimento
Fonte: elaborada pela autora a partir da leitura de Patriotta (2003)

Os estudos de Patriotta (2003) contribuíram para um melhor entendimento de como o processo de aprendizagem organizacional, que será apresentado no próximo tópico, acontece dentro das organizações e um ponto bastante importante é que é o autor conseguiu mostrar esse processo empiricamente, diminuindo assim o *gap* entre a teoria e a prática

2.4.8 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional tem sido relacionada à mudança ambiental por vários pesquisadores (ARGYRIS E SCHON, 1978; CYERT E MARCH, 1963; FIOL E LYLES, 1985; ANTONELLO, 2005). Segundo Antonello (2005), dentro da perspectiva da mudança organizacional, o conceito de aprendizagem organizacional é relevante na medida em que ele é dinâmico e integrador. Segundo a autora, a cultura organizacional interfere diretamente no resultado da aprendizagem, na medida em que ela influencia o processo, através dos seus elementos que serviriam como base para os novos conhecimentos, e também como resultado da aprendizagem organizacional, mudando o comportamento dos indivíduos.

Mas afinal, o que é aprendizagem organizacional e no que ela difere da individual? Tende-se a pensar em aprendizagem como um processo em que indivíduos adquirem novos conhecimentos e percepções, modificando sua forma de comportamento e suas ações, ou seja, em um âmbito individual. Na aprendizagem organizacional o processo também implica em novas percepções e comportamento modificado, mas difere da aprendizagem individual em vários aspectos: primeiro, a aprendizagem organizacional ocorre através de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados, porém, as organizações aprendem somente na velocidade em que todos os elos da cadeia aprendem, ou seja, o processo pode ser lento e a mudança pode ficar bloqueada até que todos aprendam juntos e venham a compartilhar crenças e objetivos e estejam comprometidos com a mudança; segundo, o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas – isto é, baseado na memória organizacional e esta por sua vez depende de mecanismos institucionais (por exemplo: políticas e estratégias) para reter o conhecimento (STATA, 1997).

A aprendizagem organizacional está atrelada a capacidade das organizações institucionalizarem a mudança (DE GEUS, 1997). Porém, vale ressaltar, que as mudanças tendem a ser lentas, pois valores e crenças estão profundamente arraigados e conferem estabilidades às pessoas e às organizações (MACHADO-DA-SILVA E FERNANDES, 1999). A aprendizagem organizacional refere-se a como a aprendizagem na organização acontece, isto é, as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento (perspectiva processual) (BITENCOURT, 2004).

Argyris e Schon (1978) relacionando mudança com aprendizagem apresentam três níveis de mudança: ciclo simples (*single loop*) que está conectada à mudança incremental, ou seja, aos ajustes contínuos e adaptações; ciclo duplo (*double loop*) baseado em processos cognitivos, com mudanças nas estruturas mentais, estratégias organizacionais; e o conceito de *deutero learning* envolvendo o aprender a aprender, onde o indivíduo aprenderia a modificar ou desenvolver a sua própria forma de aprender. Fiol e Lyles (1985) classificaram a mudança em dois níveis: inferior, sendo as pequenas mudanças, normalmente funcionais; e superior com mudanças mais profundas, na estrutura da organização, em sua missão e até mesmo em sua cultura.

Mudança e Aprendizagem

Argyris e Schon (1978)	Fiol e Lyles (1985)
<i>Single Loop</i> : melhorias incrementais	Nível Inferior: mudanças de pequeno impacto, em determinada atividade;
<i>Double Loop</i> : reflexividade e valores	racionalidade funcional
<i>Deutero Learning</i> : aprender a aprender	Nível Superior: desenvolvimento de habilidades, mudança nos esquemas interpretativos

Quadro 4: Mudança e Aprendizagem
Fonte: Adaptado de Argyris e Schon, 1978; Fiol e Lyles, 1985

O processo de mudança na aprendizagem pode ocorrer em diferentes graus de profundidade, envolvendo diferentes níveis na organização. Estes níveis podem ser: individual, de grupo, organizacional ou até mesmo interorganizacional (TAKAHASHI, 2007).

Articulando os conceitos e relacionando a aprendizagem organizacional com o conhecimento uma das questões que surge é o próprio conceito de conhecimento, pois existe uma dificuldade em conceituá-lo. Nonaka e Takeuchi (1995) definem o conhecimento como crenças justificadas e compromissos, sendo função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica, ou seja, o conhecimento é um processo dinâmico de justificação da crença pessoal com relação à verdade, ao invés de algo absoluto, estático e não-humano. Outros autores definiram o conhecimento relacionando com a aprendizagem organizacional, conforme quadro abaixo.

Relação da Aprendizagem Organizacional e Conhecimento

Autores	Aprendizagem Organizacional e Conhecimento
Argyris e Schon (1978)	Teorias de ação concebidas como estruturas cognitivas subjacentes a todo comportamento humano. Noção de circuito duplo: a aprendizagem organizacional não ocorre se modificações nas estratégias, normas e pressupostos não estiverem embutidas na memória organizacional.
Fiol e Lyles (1985)	A aprendizagem organizacional significa o processo de melhoria de ações por meio de melhor conhecimento e compreensão.
Nonaka e Takeuchi (1995)	A aprendizagem dos membros da organização precisa ser socializada, compartilhada, para passar a ser uma propriedade, o que implica converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito.
Stata (1997)	Aprendizado organizacional ocorre por meio do compartilhamento de idéias, conhecimentos e modelos mentais... [e] se fundamenta no conhecimento e experiências do passado – ou seja, na memória.

Bitencourt (2001)	Aprendizagem organizacional “refere-se ao como a aprendizagem na organização acontece, isto é, as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento (perspectiva processual)”.
----------------------	---

Quadro 5: Relação da Aprendizagem Organizacional e Conhecimento

Fonte: Adaptado de TAKAHASHI, 2007, p.79

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), a aprendizagem dos membros da organização precisa ser socializada, compartilhada, para passar a ser uma propriedade, o que implica converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Nonaka (1997) destaca que o conhecimento sempre começa no indivíduo, que é transformado em conhecimento organizacional por diversas formas, como uma idéia ou uma patente. (TAKAHASHI, 2007)

Outro ponto interessante da relação entre mudança e aprendizagem organizacional é o conceito de modelos mentais, trazido por Barr *et al* (1992). Este conceito relaciona a mudança como uma resposta ao ambiente que por consequência altera os modelos mentais dos membros da organização (focado pelos autores principalmente nos gerentes de alto nível) gerando um processo de aprendizagem. E essa mudança seria um fator extremamente importante para a sobrevivência da organização.

Segundo Fiol e Lyles (1985), o problema da aprendizagem organizacional é sua mensuração. Os autores colocam que as adaptações comportamentais podem ser medidas pelas mudanças nos sistemas gerenciais, decisórios e na alocação dos recursos. Além da questão da mensuração os autores dizem que a aprendizagem necessita de experimentação, desaprendizagem de métodos passados e o encorajamento de vários pontos de vista e debates e que estes pontos são essenciais para a sobrevivência da organização a longo prazo. Pontos estes que trazem necessidade constante de mudanças.

Com estes conceitos é possível analisar a profundidade que uma mudança deve ter em uma organização para que seja possível dizer que ocorreu uma mudança em seu processo e conteúdo estratégico, pois ambos são enraizados e entrelaçados com a estrutura da organização.

E como consequência tanto do conteúdo estratégico como dos processos estratégicos, os resultados estratégicos, apresentados abaixo.

2.5 Resultados Estratégicos: resultados econômicos, sociais e ambientais

Grande parte da literatura quando se refere a resultados organizacionais enfatiza principalmente os resultados econômicos da organização, ou seja, ao lucro e conseqüente aumento da riqueza dos acionistas. Porém, quando fala-se de desempenho estratégico está se englobando o conceito do tripé da sustentabilidade, que envolve os resultados econômicos, sociais e os ambientais. Segundo Bulgacov (2009) os resultados de uma organização podem ser tangíveis ou intangíveis e geralmente eles são definidos no planejamento estratégico na descrição da missão, visão, valores, objetivos e metas organizacionais. Para o autor, os resultados econômicos, sociais e ambientais, enquanto desempenho estratégico, podem ser identificados como conseqüências tanto das operações referentes ao conteúdo estratégico, como dos processos estratégicos promovidos pelas ações e escolhas estratégicas e operacionais dos decisores das organizações. Segundo Galbraith (2006) o melhor desempenho vem das organizações que atingem um ajuste entre estratégia e organização.

Para mensurar os resultados econômicos, sociais e ambientais a GRI (*Global Reporting Initiative*), uma organização que visa a transparência, prestação de contas, elaboração de relatórios e desenvolvimento sustentável, propôs uma série de indicadores. Esses indicadores são disponibilizados com o objetivo de que as organizações façam relatórios com seus desempenhos econômicos, ambientais e sociais, chamados Relatórios de Sustentabilidade.

Segundo a GRI, o objetivo do desenvolvimento sustentável é “satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (p. 3). Para a organização, a transparência em relação à sustentabilidade das atividades organizacionais é do interesse de diferentes públicos da empresa, incluindo o mercado, trabalhadores, organizações não-governamentais, investidores, contadores etc; e para auxiliar nessa

transparência foi desenvolvido os relatórios de sustentabilidade cujo objetivo é descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais (*triple bottom line*) de uma organização, como o relatório de responsabilidade social empresarial, o balanço social, etc.

A **dimensão econômica** se refere aos impactos da organização sobre as condições econômicas de seus *stakeholders* e sobre os sistemas econômicos em nível local, nacional e global. Consideram-se resultados econômicos das organizações os provenientes das ações relacionadas a produção, distribuição e consumo de bens. Dentre os diversos indicadores para mensuração do resultado econômico, os financeiros e contábeis são os mais utilizados para verificar a efetividade organizacional (MATITZ, 2009). Os indicadores econômicos ilustram o fluxo de capital entre diferentes *stakeholders*; e os principais impactos econômicos da organização sobre a sociedade como um todo. São considerados indicadores de desempenho econômico, segundo a GRI (na íntegra):

- Valor econômico gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos;
- Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas;
- Cobertura das obrigações do plano de pensão que a organização oferece aos seus funcionários;
- Ajuda financeira recebida do governo;
- Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes;
- Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes;
- Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes;

- Desenvolvimento e impacto de investimentos em infra-estrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividades *pro Bono*;
- Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos.

A **dimensão ambiental** se refere aos impactos da organização sobre a natureza. Os indicadores ambientais abrangem o desempenho relacionado a insumos (como material, energia, água) e a produção (emissões e resíduos). Além disso, o desempenho relativo à biodiversidade, à conformidade ambiental e outras informações relevantes, tais como gastos com meio ambiente e os impactos de produtos e serviços. São considerados alguns indicadores ambientais (GRI, 2000 – 2006):

- Materiais usados por peso ou volume e percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem;
- Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária; consumo de energia indireta discriminado por fonte primária; e energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência;
- Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas; e iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas;
- Total de retirada de água por fonte; fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água; e Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada;
- Habitats protegidos ou restaurados;
- Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade;
- Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, por peso;
- Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas;

- Percentual de produtos e suas embalagens recuperadas em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto;
- Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos ambientais;
- Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte de trabalhadores;
- Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.

A **dimensão social** se refere aos impactos da organização nos sistemas sociais em que opera. Os indicadores buscam identificar práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto. São indicadores de desempenho social (GRI, 2000 – 2006):

- Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região;
- Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região;
- Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações;
- Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva; e prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva;
- Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional;
- Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região;

- Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves;
- Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos;
- Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional;
- Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apóiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira;
- Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira;
- Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade;
- Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional.

Os indicadores propostos pela GRI ainda englobam assuntos referentes aos direitos humanos, a sociedade e ao produto. Estão incluídos: a inclusão social de minorias, o direito à livre associação, o combate ao trabalho escravo e infantil, as relações com a comunidade, o combate a corrupção, o respeito às políticas de competição e preço socialmente justas e a participação na política. Com relação aos produtos e serviços foi incluída no documento a preocupação com a saúde e a privacidade do consumidor, além do uso responsável da publicidade (BULGACOV *et al*, 2007).

Ainda no campo dos resultados sociais relacionados a aspectos competitivos, um dos fenômenos citados pela literatura é a formação das redes sociais, cujas características podem englobar a quantidade de elos, a extensão das relações, o potencial de acesso a recursos e a intensidade das redes, tanto em termos de frequência de interação quando de duração e proximidade (MATITZ, 2009).

Kaplan e Norton (1997) também chamam a atenção para indicadores de resultados além dos financeiros, incluindo as perspectivas dos clientes, processos internos da empresa e o aprendizado e conhecimento da organização. Segundo os autores, somente as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as organizações da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação.

Segundo Andrews (2005) a estratégia organizacional deve incluir metas não-econômicas. Para o autor a estratégia econômica é a combinação ótima das oportunidades de mercado e dos produtos da empresa com seus recursos e competências diferenciadoras. Porém, a estratégia econômica é viabilizada quando se decide que tipo de organização se pretende – seu caráter, seus valores, seus relacionamentos com os clientes, empregados, comunidades e acionistas.

2.6 SÍNTESE TEÓRICA

A pesquisa parte do modelo proposto por Bulgacov (2009) (ilustrado na figura 5), em que o autor procura representar a interação dinâmica entre o conteúdo, o processo e os resultados estratégicos. Com base no modelo, este estudo teve como objetivo compreender como os fatores do processo estratégico e as relações entre seus fatores influenciam nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico da agroindústria paranaense. Segundo Bulgacov (2009), o modelo representa o processo estratégico no modo com que os fatores: ambiente, práticas e formas de gestão, recursos, conhecimento, relações interorganizacionais e pessoas influenciam a organização, no passado, no presente e também no futuro. O autor destaca ainda que os resultados econômicos, sociais e ambientais são vistos como consequência tanto do conteúdo estratégico como dos processos estratégicos.

O estudo buscou na literatura a base teórica dos elementos do processo e do conteúdo estratégico para conceituar as variáveis de pesquisa de forma mais aprofundada. Cada variável foi trabalhada de forma independente, mas buscando suas inter-relações com as demais.

Como ponto de partida da base teórica, adotou-se a teoria contingencial onde a idéia é de que não existe uma estrutura organizacional que possa ser efetiva em todas as organizações, pois a otimização da estrutura dependerá de alguns fatores contingenciais, tais como estratégia, tamanho, incerteza da tarefa e tecnologia, que por sua vez refletem a influência do ambiente numa dada organização (DONALDSON, 1999), e como marco de referência da análise será utilizada a estratégia, que entende-se como decisões (BULGACOV, 1997; 2007), que visam criar ajuste entre as atividades da empresa (PORTER, 1980; 1991) para orientar o processo de desenvolvimento organizacional (ANSOFF, 1965; 1990) em um dado ambiente (CHAKRAVARTY e DOZ, 1992).

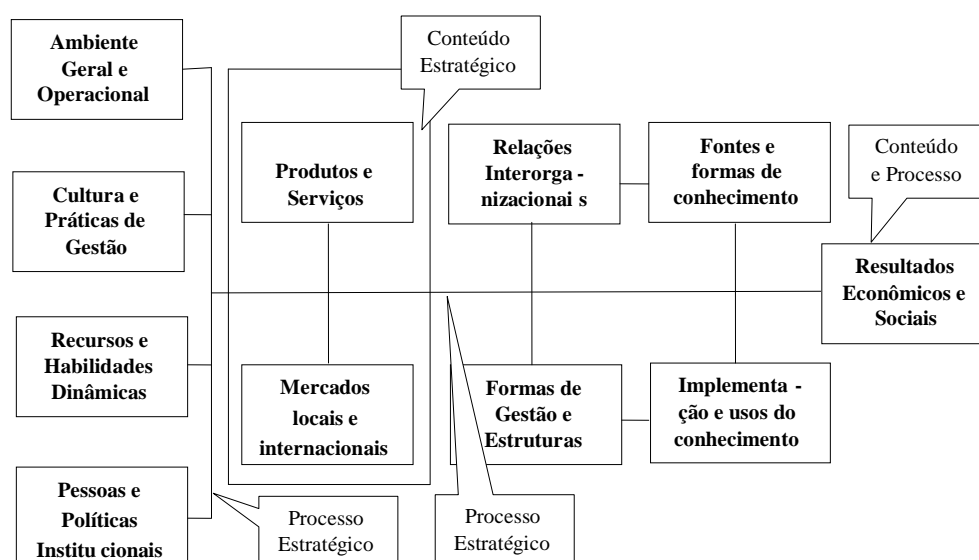


Figura 5: Modelo: Conteúdo, Processo e Resultados Estratégicos
Autor: Bulgacov, 2009

O **conteúdo estratégico** refere-se ao que a organização faz, a “quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes” (ANSOFF, 1991, p. 96). Como componentes do conteúdo temos: o **produto** que “é algo que pode ser oferecido a um mercado, para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade” (KOTLER, 1991, p. 506); e o **mercado** que refere-se ao local onde a empresa oferece seus produtos e/ou serviços; Já o **processo estratégico** refere-se à “forma como as estratégias são eficientemente elaboradas, validadas e implementadas nas

empresas, por meio da gerência, em que se visa à utilização eficiente do processo administrativo para elaborar e implementar boas estratégias” (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992). Como componentes do processo estratégico temos: o **ambiente** que refere-se a todos fenômenos externos às organizações estudadas e que, de um modo potencial ou real, as influenciam (HALL, 2004); a **cultura** como sendo o “conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir à identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (FLEURY, 1996, p. 22); as **práticas de gestão** que são as práticas sociais, operacionais e dos praticantes que formam a estratégia das organizações a partir das atividades diárias; os **recursos** sendo “algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que temporário” (MILLS *et al.*, 2002, p.19); as **habilidades dinâmicas** como “a capacidade de prever e moldar oportunidades e ameaças, de aproveitar oportunidades e de manter competitividade através da melhoria, combinação, proteção, e quando necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis do empreendimento” (TEECE, 2007, p. 1319); as **pessoas**, que no caso dessa pesquisa serão os tomadores de decisão; pessoas que ocupam cargos gerenciais e/ou que influenciam na estratégia organizacional; as **políticas Institucionais** que são guias de ações instituídas no tempo que emergem dos processos organizacionais tanto técnicos como sociais (BULGACOV, 2009); os **relacionamentos interorganizacionais** que são recursos de transações, fluxos e conexões relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações (DAFT, 1999); as **formas de Gestão** que são as alternativas práticas da organização que possibilita respostas as demandas (tanto do ambiente externo quanto interno) de flexibilidade, conectividade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social (OLIVIERI, 2003); mecanismo de coordenação que abrangem as maneiras pelas quais as organizações coordenam suas tarefas. Podem ser: supervisão direta com origem no núcleo estratégico, a padronização dos processos de trabalho como orientações técnicas, padronização dos resultados, padronização das habilidades dos participantes, etc. (BULGACOV, 2009); a **estrutura organizacional** que corresponde à organização gerada para administrar as

atividades que surgem das estratégias adotadas, envolvendo hierarquia, distribuição do trabalho, autoridade e comunicação (CHANDLER, 1962); o **conhecimento** que refere-se a crenças e compromissos (NONAKA e TAKEUSHI, 1997); e a **aprendizagem organizacional** que “é um processo pelo qual a repetição e experimentação possibilita que as atividades sejam desempenhadas de forma melhor e mais rápida. Ela também possibilita a identificação de novas oportunidades de produção” (TEECE, PISANO e SCHUEN, 1997, p.516); além de todas as inter-relações que os fatores do processo estratégico tem uns com os outros, como a gestão organizacional influenciando a gestão do conhecimento e que conseqüentemente influencia na aprendizagem organizacional, o perfil do gestor que pode alterar as práticas organizacionais e a maneira como a empresa responde às alterações ambientais. E como conseqüência tanto do conteúdo estratégico como dos processos estratégicos, os **resultados estratégicos** que referem-se aos resultados econômicos, sociais e ambientais que a empresa alcança. Para delimitar os resultados serão utilizados como base alguns indicadores propostos pelo GRI (*Global Reporting Initiative*), que serão baseados na percepção dos gerentes (respondentes) dos resultados obtidos por suas organizações.

Considera-se que as relações entre os fatores do processo estratégico, apresentados acima, influenciam diretamente nas mudanças referentes ao conteúdo que a empresa realiza ao longo de sua trajetória, pois ao se fazer uma alteração no produto e/ou no mercado, por exemplo, a empresa inevitavelmente estará considerando seus processos, mesmo que os gestores não percebam essa relação.

3. METODOLOGIA

Nesta seção apresenta-se de forma mais detalhada os caminhos percorridos para alcançar os objetivos dessa pesquisa. O desenho de pesquisa é o modelo proposto por Bulgacov (2009), já apresentado anteriormente. A pesquisa possui um alinhamento epistemológico positivista e funcionalista que orientou desde a definição do quadro teórico, a seleção do campo, a coleta dos dados até a análise dos dados obtidos na pesquisa.

3.1 Problema de Pesquisa

“Como o processo estratégico e as relações entre seus fatores influenciam nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico de três agroindústrias paranaenses?”

3.2 Perguntas de Pesquisa

- 1) Como se caracterizam as agroindústrias pesquisadas?
- 2) Dentre os fatores do processo estratégico, apresentados no Modelo, quais os que mais influenciaram nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico das organizações pesquisadas?
- 3) Como esses fatores e suas relações influenciaram nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico das organizações pesquisadas?

3.3 Categorias Analíticas do Estudo

Variáveis do Conteúdo Estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Produto/serviços• Mercado
Variáveis do Processo	<ul style="list-style-type: none">• Ambiente Geral e Operacional• Cultura e práticas de gestão• Recursos e habilidades dinâmicas• Pessoas e Políticas institucionais• Relações Interorganizacionais

Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de Gestão e Estrutura • Fontes e formas de conhecimento • Implementação e usos do conhecimento. • Aprendizagem Organizacional
Variáveis dos Resultados Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados Econômicos • Resultados Sociais • Resultados Ambientais

Quadro 6: Categorias Analíticas do Estudo

Fonte: adaptado do modelo: Conteúdo, Processo e Resultados Estratégicos.

A seguir, apresentam-se as definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas em estudo, conforme quadro 6. É importante ressaltar que a pesquisa foi realizada no campo com o objetivo de identificar quais fatores do processo estratégico mais influenciaram nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico das organizações pesquisadas e conforme resultado das pesquisas nem todas as categorias apareceram.

3.3.1 Definição Constitutiva (DC) e Definição Operacional (DO) das Categorias Analíticas

- **Estratégia Organizacional**

DC: Estratégia são decisões (BULGACOV, 1997; 2007), que visam criar ajuste entre as atividades da empresa (PORTER, 1980; 1991) para orientar o processo de desenvolvimento organizacional (ANSOFF, 1965; 1990) em um dado ambiente (CHAKRAVARTY e DOZ, 1992).

DO: Operacionalmente a estratégia foi identificada pelas decisões organizacionais relacionadas ao conteúdo e ao processo estratégico. Tais decisões foram identificadas por meio da análise dos dados secundários e primários, através das entrevistas.

A estratégia organizacional será analisada pelos aspectos referentes ao conteúdo e ao processo estratégico e suas relações.

- **Conteúdo Estratégico**

DC: Refere-se ao que a organização faz, a “quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes” (ANSOFF, 1991, p. 96).

DO: O conteúdo estratégico foi identificado através das mudanças no mercado de abrangência da empresa, através da abertura, ampliação e exclusão de mercados; alterações nos produtos, ou seja, desenvolvimento de novos produtos e incremento nos já existentes; e mudanças nos resultados organizacionais, por meio do faturamento e resultados percebidos pelos entrevistados. Foi operacionalizado pela análise dos dados documentais e principalmente nas entrevistas realizadas nas empresas pesquisadas.

A variável conteúdo estratégico será analisada pelos seguintes aspectos:

- **Produto**

DC: “é algo que pode ser oferecido a um mercado, para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade” (KOTLER, 1991, p. 506).

DO: Operacionalmente os produtos foram identificados através da carteira atual de produtos da empresa e suas mudanças (atuais e no decorrer de sua história organizacional) no seu mix de produtos, quais produtos tinham no momento de sua criação e quais foram desenvolvidos com o passar do tempo. Identificados na análise dos dados secundários e no conteúdo das entrevistas analisadas.

- **Mercado**

DC: Local e público nos quais a empresa oferece seus produtos e/ou serviços.

DO: Refere-se aos mercados atuais que a empresa atende; mercados passados e mercados potenciais/futuros. Os mercados foram identificados na análise documental e principalmente nas entrevistas realizadas.

- **Processo Estratégico**

DC: Refere-se a “forma como as estratégias são eficientemente elaboradas, validadas e implementadas nas empresas, por meio da gerência, em que se visa à utilização eficiente do processo administrativo para elaborar e implementar boas estratégias” (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992).

DO: Relações da organização com o ambiente geral e operacional e seus efeitos sobre os processos organizacionais, estrutura do processo estratégico, práticas de gestão, recursos organizacionais, processo decisório, implementação e usos do conhecimento (sistemas de informação), relações interorganizacionais. Os fatores do processo estratégico foram identificados através da análise documental e das entrevistas realizadas.

A variável processo estratégico será analisada pelos seguintes aspectos:

- **Ambiente**

DC: Entende-se por ambiente todos os fenômenos externos às organizações estudadas e que, de um modo potencial ou real, as influenciam (HALL, 2004).

DO: Foi identificado através da influência de fatores ambientais na mudança de conteúdo estratégico da organização; influência de fatores ambientais nos processos organizacionais e que com isso geraram mudanças no conteúdo estratégico, percebidos nas análises documentais e das entrevistas.

- **Cultura e práticas de gestão**

- **Cultura**

DC: “conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir à identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (FLEURY, 1996, p. 22).

DO: Operacionalmente foram identificados através dos fatores relacionados ao conceito de *path-dependency* e que envolvem história administrativa, processos de trabalho, tradição em produtos e mercados, em tecnologia, entre outros. Envolve, portanto, valores, entendidos como preferências individuais ou coletivas que influenciam a escolha por determinados meios ou fins da ação (BEYER, 1984), mediante análise dos documentos secundários e do conteúdo das entrevistas.

- **Práticas de Gestão**

DC: Práticas sociais, operacionais e dos praticantes que formam a estratégia das organizações a partir das atividades diárias.

DO: Práticas organizacionais emergentes e deliberadas que se transformaram em estratégias das organizações; práticas diárias que no decorrer do tempo se incorporaram à estratégia das organizações. Foram identificadas na análise documental e no conteúdo das entrevistas.

- **Recursos e habilidades dinâmicas**

- **Recursos**

DC: “É algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que temporário” (MILLS *et al.*, 2002, p.19).

DO: Recursos tangíveis e intangíveis percebidos pelos gestores que a organização estudada tem acesso e que proporcionam vantagem

competitiva. Foram identificados na análise do conteúdo das entrevistas.

- **Habilidades dinâmicas**

DC: “É a capacidade de prever e moldar oportunidades e ameaças, de aproveitar oportunidades e de manter competitividade através da melhoria, combinação, proteção, e quando necessário, reconfiguração dos recursos tangíveis e intangíveis do empreendimento” (TEECE, 2007, p. 1319).

DO: Foram identificados através de ações realizadas pela organização em função do atendimento das oportunidades e/ou ameaças que surgiram, mediante análise do conteúdo das entrevistas.

- **Pessoas e Políticas institucionais**

- **Pessoas**

DC: tomadores de decisão estratégica e ocupantes de cargos da empresa com capacidade de agencia para influenciar essas decisões.

DO: Operacionalmente as pessoas foram identificadas como indivíduos que fazem parte do quadro de colaboradores das empresas estudadas e que influenciam e/ou influenciaram de alguma forma a estratégia organizacional. Tais pessoas foram identificadas conforme sua ocupação nas empresas e seu papel nas atividades organizacionais.

- **Políticas Institucionais**

DC: são guias de ações instituídas no tempo que emergem dos processos organizacionais tanto técnicos como sociais (BULGACOV, 2009).

DO: São as políticas organizacionais que orientam as decisões e práticas estratégicas das pessoas nas organizações; influência das

políticas institucionais na constituição de novos produtos e mercados. Foram identificadas na análise do conteúdo das entrevistas e dos dados secundários.

- **Relações Interorganizacionais**

DC: Os relacionamentos interorganizacionais são recursos de transações, fluxos e conexões relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações (DAFT, 1999).

DO: Refere-se às relações com outras organizações que de alguma maneira (direta ou indiretamente) afetaram o conteúdo estratégico da organização em estudo. As relações interorganizacionais foram identificadas mediante análise documental e análise do conteúdo das entrevistas realizadas.

- **Formas de Gestão e Estrutura**

- **Formas de Gestão**

DC: São maneiras como a organização coordena e realiza as suas tarefas. Ou seja, instrumentalização de alternativa prática da organização que visa possibilitar respostas as demandas (tanto do ambiente externo quanto interno) de flexibilidade, conectividade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social (OLIVIERI, 2003).

DO: Identificação das maneiras com que a organização gerencia seus processos internos e como isto influencia na mudança do conteúdo estratégico. Foram identificadas através da análise dos dados secundários e do conteúdo das entrevistas.

- **Estrutura**

DC: Corresponde à organização gerada para administrar as atividades que surgem das estratégias adotadas, envolvendo hierarquia, distribuição do trabalho, autoridade e comunicação (CHANDLER, 1962).

DO: Foram identificadas nas mudanças/adequações ocorridas na estrutura organizacional para responder às mudanças de produtos, mercados, resultados e foco estratégico, mediante análise dos dados documentais e das entrevistas.

- **Conhecimento**

DC: Refere-se a crenças e compromissos (NONAKA e TAKEUSHI, 1997).

DO: Resultados do processamento de informações (MATURANA e VARELA, 2001); mudanças no conteúdo estratégico relacionadas ao conhecimento organizacional. Foi identificado através da análise dos dados secundários e do conteúdo das entrevistas.

- **Aprendizagem Organizacional**

DC: “É um processo pelo qual a repetição e experimentação possibilita que as atividades sejam desempenhadas de forma melhor e mais rápida. Ela também possibilita a identificação de novas oportunidades de produção” (TEECE, PISANO e SCHUEN, 1997, p.516)

DO: Refere-se ao processo de interpretação (e respostas) das informações internas e externas, ou seja, a organização aprendeu se o seu comportamento mudou frente ao processamento de informações (TAKAHASHI, 2007). Foi identificado na análise do conteúdo das entrevistas e dos dados secundários.

- **Resultados Estratégicos**

DC: Resultados econômicos, sociais e ambientais: os *resultados econômicos* são aqueles que demonstram a capacidade da organização gerar lucros, saldar suas dívidas, monitorar os recursos humanos, desempenhos tecnológico, operacional e mercadológico; os *resultados sociais* são frutos da interação da organização com a sociedade, tanto em questões intra e interorganizacionais quanto em relações com indivíduos e grupos sociais; e os *resultados ambientais* referem-se a interação da organização com o ambiente físico decorrente de suas práticas operacionais (BULGACOV *et al*, 2007).

DO: Foram identificados através das percepções dos gerentes das empresas pesquisadas sobre os resultados organizacionais; somente os resultados econômicos foram identificados através do faturamento das empresas dos últimos anos. Os resultados foram evidenciados por meio da análise documental, principalmente advindos dos relatórios anuais das empresas pesquisadas e do conteúdo das entrevistas.

3.4 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa sobre estratégia requer procedimentos detalhados para evitar afirmações simplistas e o uso equivocado de variáveis dependentes que podem significar pouco para o processo estratégico. Segundo Bulgacov (1997), alguns pesquisadores em administração não acreditam na existência de respostas simples para questões como as estudada pela administração estratégica; os pesquisadores julgam que cada situação possui tantas características especiais que é difícil fazer generalizações. É preciso ressaltar que a pesquisa sobre estratégia envolve não somente fatores e cortes internos da organização, mas também envolve a maneira como os fenômenos do contexto e do tempo são percebidos pelas pessoas-chaves da organização, sendo estes importantes fatores para a realização dessa pesquisa. Outro ponto importante das pesquisas em estratégia é seguir um rigor científico. Para fins deste estudo, tomou-se como base o funcionalismo.

A partir da pergunta de pesquisa desse estudo que se propôs a compreender como o processo estratégico e suas relações influenciam as escolhas referentes ao conteúdo estratégico, optou-se pelo estudo de casos múltiplos.

O Estudo de Caso é um dos tipos de pesquisa qualitativa que vem ganhando espaço nos trabalhos acadêmicos. É um tipo de pesquisa que possui um cunho descritivo, onde o pesquisador não intervém na situação em questão e busca conhecer e descrever a situação como ela lhe aparece. Segundo Creswell (2007), uma das principais razões para se conduzir um estudo qualitativo, é que o estudo é exploratório, ou seja, ainda não foi muito escrito sobre o tópico ou sobre a população em estudo, e o pesquisador tenta ouvir os participantes e construir

um entendimento baseado nas idéias deles; sendo esta uma realidade encontrada no campo selecionado para esta pesquisa.

Os dados obtidos no estudo de casos serviram como referência para a comparação entre teoria e prática. Yin (2005) define estudo de caso como uma investigação empírica de fenômenos no seu contexto, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, e na qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Segundo Yin (2005), os estudos de caso são recomendados quando as perguntas de pesquisa são formuladas sob as formas “como” ou “por que”. Dessa forma, na abordagem qualitativa, o estudo de caso é adequado para o aprofundamento necessário do entendimento de como os fatores do processo estratégico e suas relações influenciam nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico das três agroindústrias pesquisadas.

Os casos escolhidos para ilustrar essa questão foram: Cooperativa Agroindustrial Lar, Moinho Iguaçu através da Sabor Sul e Infasa Indústria de Farinhas S.A, todas localizadas na região oeste do Paraná. O setor atualmente possui dois grandes grupos de empresas: essas que estão se industrializando e diversificando e a maioria que ainda vende somente commodities. As agroindústrias foram escolhidas em decorrência de sua representatividade na região em que estão localizadas, por estarem passando pelo processo de industrialização e diversificação do seu negócio e também pela aceitabilidade a execução dessa pesquisa. Gil (1999, p. 104) esclarece que na amostragem por acessibilidade o pesquisador “seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo”.

A escolha da Cooperativa Agroindustrial se justifica pelo fato de esta ser uma importante e representativa cooperativa do país, estando, segundo a ABEF/SECEX, entre as 25 maiores exportadoras de frango do Brasil (14º lugar); estar entre as 400 maiores do Agronegócio do Brasil, em 56º posição (Revista Exame) e ser a 22º maior empresa do estado do Paraná (Revista Amanhã). Além disso, a cooperativa participa com cerca de 12% do ICMS dos municípios em que possui agroindústrias (Sobrinho, 2010).

As demais agroindústrias - Moinho Iguaçu através da Sabor Sul e Infasa Indústria de Farinhas S.A. - privadas, foram escolhidas por sua representatividade

nos municípios que estão localizadas, além disso são agroindústrias que estão passando pelo processo de agroindustrialização assim como a Cooperativa Lar, servindo assim como estudos complementares. A escolha de agroindústrias privadas e não apenas cooperativas no mesmo estudo foi intencional, assim como a escolha por três agroindústrias de tamanhos diferentes: pequena, média e grande, segundo a classificação SEBRAE (figura abaixo), pois permitiu a verificação das similaridades e diferenças no tema estudado; sendo possível verificar se em cooperativas e indústrias do mesmo setor e diferentes tamanhos estão ocorrendo posicionamentos estratégicos semelhantes, conforme estudos já realizados, porém no mesmo tipo de indústrias (somente privadas).

Tipo	Número de Funcionários
Microempresa	Até 19 empregados
Pequena	Até 99 empregados
Média Empresa	De 100 a 499 empregados
Grande Empresa	Acima de 500 empregados

Quadro 7: Classificação SEBRAE por número de funcionários.
Fonte: SEBRAE

A **temporalidade** da pesquisa foi transversal com aproximação longitudinal, pois se pretendeu verificar fenômenos que ocorreram ao longo da existência das organizações em um dado momento. O **nível de análise** foi organizacional e a **unidade** foram os gerentes das organizações pesquisadas.

A pesquisa foi dividida em 3 etapas: (1) a primeira de natureza exploratória, cujo objetivo era conhecer melhor o setor e identificar organizações passíveis da realização da pesquisa. Nessa etapa foi realizada uma reunião com a FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná) no qual foi constatada a escassez de pesquisas nesse setor, bem como, a escassez de dados que pudessem ser utilizados para identificação dos atores antes da ida ao campo; (2) na segunda etapa foram identificadas agroindústrias para realização da pesquisa e foi realizado um primeiro contato com as mesmas. Nessa etapa, após o aceite, foram identificadas as organizações que seriam pesquisadas; (3) já na terceira

etapa foram realizadas as entrevistas com os atores identificados como influenciadores no processo de decisão das organizações, na qual procedeu-se também à análise documental.

3.5 Coleta e Tratamento dos dados

Em conformidade com o delineamento da pesquisa, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio das entrevistas semi-estruturadas e observação não participante. Já os dados secundários foram: sites das empresas pesquisadas, relatórios anuais, informações da Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP e outras instituições governamentais (como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC).

Segundo Creswell (2007), a validade na pesquisa qualitativa não tem as mesmas conotações que tem na pesquisa quantitativa, pois não vem acompanhada de confiabilidade ou generalização. Porém, os pesquisadores qualitativos podem usar a confiabilidade para verificar a consistência dos padrões no desenvolvimento de temas entre diversos investigadores em uma equipe e para generalizar algumas facetas da análise pode se utilizar de estudo de casos múltiplos (YIN, 2005). Para o autor, é possível conciliar diferentes estratégias disponíveis para confirmar a exatidão dos dados, como: triangulação de diferentes fontes de informações, conferência com diferentes membros para determinar a precisão dos resultados, utilização de uma descrição rica e densa para transmitir os resultados, esclarecer os vieses que o pesquisador traz para o estudo; buscar apresentar também informações negativas ou discrepantes que vão contra o tema, passar um tempo prolongado no campo, utilizar interrogatórios de pares para aumentar a precisão dos relatos e usar um auditor externo para rever o projeto todo. Para fins desse estudo, pretendeu-se conciliar as estratégias propostas por Creswell para aumentar a confiabilidade e a validade dos dados obtidos após a pesquisa.

Diferentes documentos foram utilizados como fonte secundária (ver Quadro 8). Por documentos entende-se qualquer material que propicie informação de um

dado fenômeno social e no qual exista independentemente da ação dos pesquisadores (CORBETTA, 2003).

Agroindústria	Fonte de Dados
Cooperativa Agroindustrial Lar	<p>Dados Primários:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas semi-estruturadas; • Observação não participante de reunião de membro da diretoria, gerente e equipe técnica; <p>Dados Secundários:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relatórios e Balanços Anuais – 2006, 2007, 2008, 2009; • Sítio Eletrônico da empresa; • 2 Dissertações realizadas por membros da cooperativa sobre a cooperativa; • Matéria da Revista: Vozes do Paraná – Retratos de Paranaenses, matéria sobre o atual presidente da cooperativa; • Documentos internos disponibilizados.
Moinho Iguaçu – Sabor Sul	<p>Dados Primários:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas semi-estruturadas. <p>Dados Secundários:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relatórios Anuais: 2006, 2007, 2008, 2009; • Sítio Eletrônico da empresa; • Revista Interna, Catálogo de Produtos.
Infasa Indústria de Farinhas S.A	<p>Dados Primários:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas semi-estruturadas. <p>Dados Secundários:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentos internos sobre os programas de práticas e de recursos humanos, organograma; • Sítio Eletrônico da empresa.

Quadro 8: Dados Secundários Utilizados na Análise dos Dados
Fonte: Elaborado pela autora

Primeiramente, foi realizada consultas em artigos e periódicos sobre outras pesquisas na área da agroindústria e o quadro encontrado foi de pesquisas em cooperativas e poucas em agroindústrias privadas. No mesmo momento buscou-se materiais sobre o atual cenário e tendências do setor. Em seguida, foi realizada uma reunião com a FIEP-PR (Federação das Indústrias do Estado do Paraná), em maio de 2010, com a participação de 3 coordenadores de cadeias produtivas: carnes, grãos e bebidas. Nessa reunião constatou-se a falta de dados sobre o setor, em especial sobre dados gerenciais, como o perfil dos gestores dessas organizações. Nesse momento constatou-se a necessidade de um estudo exploratório através de estudo de casos, pois pouco se conhece sobre o setor para realização de um estudo quantitativo.

Na segunda etapa, foi realizado um levantamento de agroindústrias passíveis da realização dessa pesquisa. Levou-se como critério na seleção a representatividade das organizações no setor e na região em que se localizam e o tamanho da organização, além da acessibilidade. O contato foi feito com cerca de 10 agroindústrias, porém apenas 4 se mostraram acessíveis, das quais 3 foram escolhidas.

Na terceira etapa, realizaram-se as entrevistas semi-estruturadas em profundidade com os atores interessados, além de observações não participantes, com a finalidade de buscar informações relevantes para a consecução dos objetivos da pesquisa. Paralelamente, também foram analisados materiais secundários (conforme Quadro 8).

A coleta dos dados primários foi realizada entre os meses de setembro e dezembro de 2010. Foram realizadas 5 entrevistas com a Cooperativa Agroindustrial Lar: Presidente, Diretor Secretário, Gerente de Estratégia e Logística, Gerente da Divisão Industrial e Gerente da Divisão de Alimentos, além de observação não participante em uma reunião com membro da diretoria, gerente e equipe técnica; 2 entrevistas com a Infasa Indústria de Farinhas S.A: com o Presidente do Conselho de Administração e com o Gerente Geral da Indústria; e 2 entrevistas com o Moinho Iguaçu – Sabor Sul: com o Diretor Geral do Moinho Iguaçu e com a Diretora Geral da Sabor Sul. Totalizou-se aproximadamente 8 horas de gravação de entrevistas, 90 páginas de transcrições literais, 30 páginas de transcrições não literais, e anotações de 1 entrevista sem

gravação. Os dados secundários foram obtidos junto aos entrevistados e no sítio eletrônico das organizações pesquisadas, além de artigos e reportagens em veículos de comunicação sobre as mesmas.

Cabe ressaltar que a escolha das pessoas entrevistadas foi realizada por seu papel ou cargo nas organizações estudadas, ou seja, conforme sua participação nas escolhas/decisões estratégicas.

Durante todas as entrevistas e observações não participantes a pesquisadora utilizou diário de campo, com o intuito de fazer anotações sobre as impressões colhidas durante as entrevistas, bem como fazer anotações após as entrevistas ressaltando pontos que julgasse importantes e passíveis de maior investigação com os outros entrevistados. As anotações feitas durante as entrevistas serviram para orientar a pesquisadora no momento da análise dos dados.

Após a coleta dos dados, procedeu-se com a leitura das entrevistas e dos materiais. Foram analisados os balanços anuais, relatórios e documentos internos, dissertações sobre a cooperativa e o conteúdo das entrevistas realizadas. Foi utilizado o recurso de triangulação dos dados, que consiste na inter-relação das informações primárias e secundárias com o objetivo de aumentar a compreensão dos dados obtidos no estudo e também a validade dos dados obtidos (CRESWELL, 2007), além de minimizar a ocorrência de equívocos nas análises dos dados.

Os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2002) é um conjunto de técnicas de análise que objetiva, por meio de métodos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens que permitem a análise das variáveis inseridas nas mensagens. O objetivo da análise de conteúdo é triplo: descrever, inferir e interpretar o conteúdo de mensagens (BARDIN, 2002). A técnica utilizada foi analisar por categoria analítica, atribuindo rótulos para cada fator do processo estratégico identificado e a análise também se deu pelos exemplos de produtos ou mercados desenvolvidos pelas organizações pesquisadas.

O processo de estabelecimento das categorias analíticas pode ser constituído antes ou depois da coleta de dados. Quando estabelecidas antes são oriundas da fundamentação teórica que servirá como referência para a pesquisa;

já quando estabelecidas depois resulta dos elementos encontrados na pesquisa (DELLANGELO e SILVA, 2005). Para esta dissertação, as categorias foram estabelecidas antes, com o objetivo de nortear a pesquisa, auxiliando na identificação proposta como objetivo deste estudo.

É importante ressaltar que as categorias analíticas estabelecidas não são estanques, pois a abordagem qualitativa através de estudo de casos permite a exploração de categorias não definidas previamente; deixando-se fluir os dados e emergir novos desdobramentos analíticos (DELLANGELO e SILVA, 2005).

3.6 Facilidades e Dificuldades na Coleta e Tratamento dos Dados

A facilidade na coleta de dados foi propiciada pelos entrevistados que se mostraram solícitos para responder as perguntas. Tal postura permitiu o acesso a dados e documentos que auxiliaram na consecução dos objetivos dessa pesquisa, além da disponibilidade de alguns entrevistados em esclarecimentos futuros após as entrevistas, via e-mail. Outra facilidade foi o apoio da secretária da cooperativa, que auxiliou no agendamento das entrevistas.

Uma dificuldade em relação à coleta de dados foi o período destinado, pois é um período bastante conturbado no setor, com safra de trigo e mês (outubro) das principais feiras internacionais, por esse motivo as entrevistas não puderam ser realizadas no momento estabelecido no cronograma inicial, sendo necessários vários meses para a realização de todas as entrevistas pretendidas. Além disso, as entrevistas precisaram ser realizadas em lugares e horários adversos, de acordo com a possibilidade dos entrevistados, podemos citar: aeroporto e sábado à noite. Durante esse período foi necessária muita dedicação e paciência por parte da pesquisadora, para que as empresas não desistissem da pesquisa. Na busca por organizações enfrentou-se o desafio da acessibilidade, pois mesmo não se referindo a palavra estratégia, ao explicar os objetivos da pesquisa algumas organizações se esquivaram, alegando que não abriam esse tipo de informação. Outra dificuldade foi conseguir dados secundários de algumas empresas, além dos disponíveis no sítio eletrônico.

3.7 Limitações da Pesquisa

Uma primeira limitação para a realização da pesquisa foi a escassez de dados secundários para um pré-conhecimento do campo a ser pesquisado. Existem dados quantitativos, como número de indústrias (fornecido pela Pesquisa Industrial Anual – IBGE), porém poucos dados qualitativos consolidados, que forneçam uma idéia do perfil da agroindústria paranaense. Porém, mesmo sendo um fator limitador, se tornou um fator motivador para a realização dessa pesquisa, pois poderá contribuir na construção de um perfil e conseqüentemente auxiliar o trabalho de instituições que realizam projetos junto a esse setor da economia paranaense.

Uma segunda limitação desse estudo foi a opção por apenas um setor da indústria paranaense, no caso a agroindústria, não permitindo uma generalização da indústria paranaense. Juntamente com essa limitação, temos o fato de ser estudo de casos, mesmo que múltiplos, o que não permitirá uma generalização dos resultados obtidos, sendo aplicados, nesse primeiro momento, somente nas agroindústrias pesquisadas.

Além dessas limitações, pode-se citar o fator tempo. Como a pesquisa que se propôs esse trabalho envolveu um número considerável de variáveis, perdeu-se em profundidade na análise de cada variável, porém ganhou-se no entendimento da estratégia como um todo, como ela é construída e como os processos organizacionais a alteram no decorrer do tempo.

4. O CONTEXTO DA AGROINDÚSTRIA

4.1 A Agroindústria

Uma definição comum de agroindústria se refere ao “depois da porteira”, ou seja, local onde ocorre o processamento de matérias primas e produtos derivados do setor primário: agricultura, silvicultura e pesca (Boszczowski, Borghetti e Boszczowski, 2004).

Amaro (1987) utilizando as definições de alguns órgãos internacionais, entre eles a ONUDI (Organizações das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial) e a FAO (*Food and Agriculture Organization of the United Nations*) definiu a agroindústria como a unidade produtora integrante dos segmentos funcionalmente localizados nos níveis de suprimentos à produção (indústria a montante), transformação e acondicionamento, e que transforma o produto agrícola, em primeira ou segunda transformação, para a sua utilização intermediária ou final.

Para fins desse estudo a definição adotada da agroindústria será como o conjunto de atividades relacionadas à transformação de matérias-primas provenientes da agricultura, pecuária, aquicultura ou silvicultura.

No próximo tópico apresenta-se a agroindústria brasileira, seguido a agroindústria paraense.

4.2 A Agroindústria Brasileira

O final da década de 60 é considerado um marco na constituição do Complexo Agroindustrial Brasileiro. Caracterizado pela implantação de um setor industrial produtor de bens de produção para agricultura, o complexo paralelamente desenvolveu um mercado para produtos industrializados de origem agropecuária que deu origem às agroindústrias, voltadas em parte para o mercado interno, mas já prospectando exportações (Boszczowski *et al*, 2004).

Segundo um estudo encomendado pela FIESP (2004) esta abertura teve dois efeitos sobre o setor. Em primeiro lugar, significou maior competição e, portanto, maior eficiência econômica; e esta eficiência se traduziu na integração

da agricultura familiar à cadeia da Agroindústria, através das parcerias nas áreas de carnes, na integração do fumo e no desenvolvimento de segmentos da piscicultura, frutas e madeira, dentre outros. Em segundo, teve o efeito de expandir o mercado externo dos produtos brasileiros, oportunidade esta aproveitada pelos players do setor de tal forma que, quando apareceu no cenário uma novidade como a China, o país estava apto para aproveitar a oportunidade e ganhar novos *fronts* de atuação.

Além da exposição ao comércio internacional, o financiamento da agroindústria foi expandido. Nos anos 70, o crédito foi fornecido em condições vantajosas pelo setor público e isso foi fundamental para o desenvolvimento da agroindústria e ampliação da fronteira agrícola. Uma combinação de taxas de juros baixas com mecanismos de empréstimos com garantia de compra, que transferia o risco de comercialização para o governo, garantia a expansão do segmento, estimulando o aumento da área cultivada (FIESP, 2004)

Em 2009, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) o complexo agroindustrial brasileiro correspondia a 21% do PIB, 36% do total das exportações e 37% dos empregos no país (ilustrado abaixo) e detinha liderança mundial em produtos *commodities*.

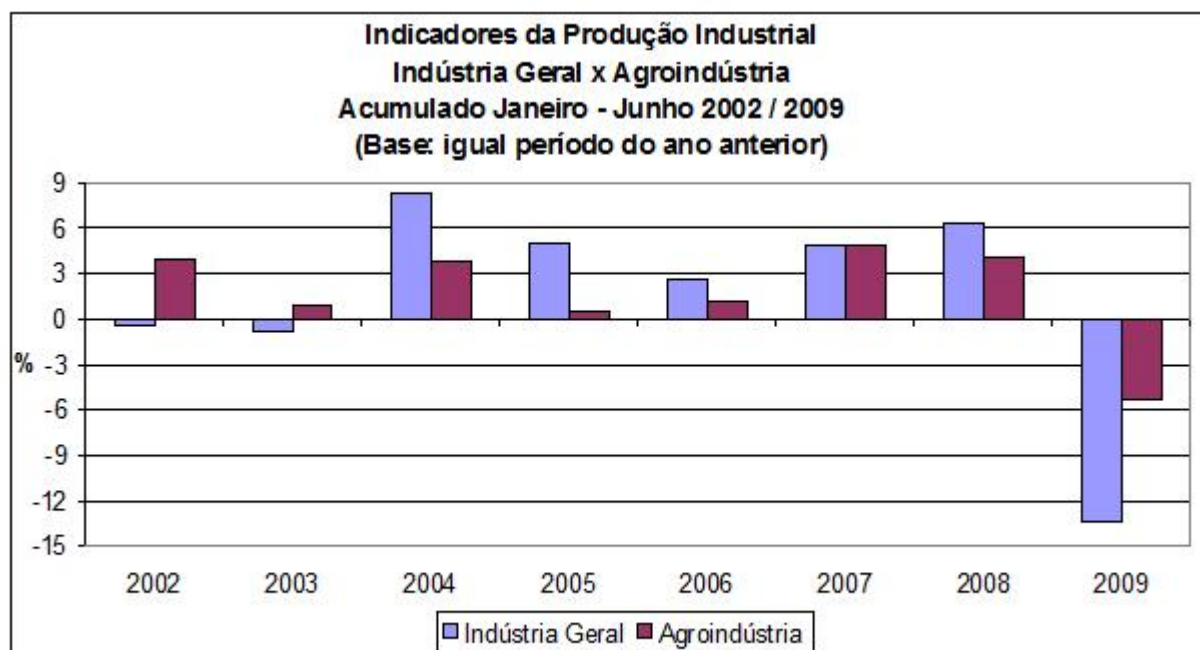


Os produtos da agroindústria têm representado, em média, 65% do total comercializado pelo agronegócio nos mercados internacionais nos últimos 3 anos (MDIC/ SECEX, 2008). Os principais complexos das exportações agroindustriais são carnes e pescado, soja (incluindo rações), madeira e cana de açúcar.

INDICADORES DE DESEMPENHO - SISTEMA AGROINDUSTRIAL					
Indicadores	Linha de Base 2005/2006/2007	2008	jan - out/2009	Fonte	Periodicidade
Participação da agroindústria no Valor de Transformação Industrial - CNAE 15 e 16	16,1%	ND¹	ND¹	PIA/IBGE (Tab 1986)	Anual
Pessoal ocupado no sistema agroindustrial - CNAE 01 a 03 - 31/12	1.434.614	1.463.226	1.591.316	RAIS/MTE	Anual
Participação no emprego da indústria da transformação	20,1%	ND¹	ND¹	PIA/IBGE (Tab 1965)	Anual
Participação das exportações agroindustriais brasileiras nas exportações totais	36,4%	36,3%	43,6%	SECEX/MDIC - Elaboração: MAPA	Mensal
Valor exportado pela agroindústria	58.420.418.802	71.806.467.218	54.851.722.471	SECEX/MDIC - Elaboração: MAPA	Mensal
Valor importado pela agroindústria	8.719.087.039	11.819.797.519	7.888.376.933	SECEX/MDIC - Elaboração: MAPA	Mensal
Saldo da Balança Comercial da agroindústria	49.701.331.763	59.986.669.699	46.963.345.538	SECEX/MDIC - Elaboração: MAPA	Mensal

Fonte: Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), 2009.

Segundo dados do IBGE a agroindústria brasileira recuou 5,4% no primeiro semestre de 2009, resultado inferior ao mesmo período de 2008 (4,1%), mas ainda assim, acima do registrado pela média da indústria geral (-13,4%). Técnicos do IBGE atribuem a queda da agroindústria, em 2009, à seca na Região Sul do país, principal região produtora do país, com a conseqüente redução de 8,3% da safra agrícola e o recuo de 28,7% nos investimentos em máquinas e equipamentos agrícolas, além da queda de 2,1% na compra de adubos e fertilizantes e de 15,7% na aquisição de defensivos agropecuários e à crise econômica internacional, apresentando uma queda no volume e no preço da maioria das commodities agropecuárias exportadas, contribuindo negativamente para o resultado da agroindústria.



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Indústria

Segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX/MDIC), até junho de 2009, o volume exportado dos principais produtos da agroindústria apresentou as seguintes variações em comparação ao mesmo período de 2008: pedaços e miudezas de aves (-5,6%), carnes de bovinos congelados (-14,3%), couros e peles de bovinos (-32,1%), sucos de laranjas (-4,0%), álcool (-25,2%) e óleo de soja em bruto (-8,4%). Por outro lado, houve aumento nas exportações de açúcar (50,5%), grãos de soja triturados (40,2%) e bagaços e outros resíduos da extração do óleo de soja (9,3%) (IBGE, 2009).

Já em 2010, a safra nacional de cereais, leguminosas e oleaginosas atingiu o recorde de 149,5 milhões de toneladas, alta de 11,6% sobre a produção registrada em 2009. Esse recorde foi possibilitado por condições climáticas “excepcionais”, segundo análise do IBGE. A soja e o milho representaram 83% da produção de grãos do país, sendo que somente a soja representou 45,8% do total.

Para Boszczowski *et al* (2004) um dos principais desafios das empresas agroindustriais no agronegócio globalizado tem sido antecipar tendências. Para os autores além de distinguir os mercados de quantidade e qualidade, é imprescindível diversificar e diferenciar, fortalecer marcas e promover a percepção destas pelos consumidores, enfim fazer da inovação tecnológica e de modernos processos de gestão componentes constantes. Outros desafios também são considerados importantes pelos autores, como: a incorporação de valor no próprio produto; diminuir a venda de commodities e vender mais produtos já terminados, com maior valor agregado.

4.3 O Contexto da Agroindústria Paranaense

A economia paranaense tem forte base na produção agrícola. Atualmente o Estado do Paraná é considerado o celeiro do Brasil, possui uma produção de mais de 29 milhões de toneladas de grãos, o que corresponde a cerca de 20% do total produzido no país, cerca de 140 milhões de toneladas (IBGE, 2010).

O potencial agropecuário do Estado é seu primeiro pré-requisito para o desenvolvimento de uma agroindústria participativa e de grande expressão no

âmbito nacional (Boszczowski *et al*, 2004). Atualmente o complexo agroindustrial do Paraná é bastante diversificado: grãos (em especial soja e café), frutas, madeira, açúcar, álcool, pecuária, carnes, entre outros produtos.

A agroindústria paranaense corresponde por aproximadamente 17% de todo complexo agroindustrial exportador do Brasil. É responsável pelas exportações de (Boszczowski *et al*, 2004):

- 17% de todo setor agroindustrial de soja;
- 34% de todo farelo de soja exportado pelo país;
- 43% do óleo de soja;
- 15% de todo complexo agroindustrial de carnes;
- 22% da cadeia de aves nacional;
- 22% do complexo de madeira brasileira;
- 49% do complexo de café agroindustrial do país.

O setor agroindustrial paranaense está fortemente inserido na economia brasileira e possui um papel relevante tanto nas exportações que o país realiza quanto na produção interna para consumo.

Em 2008, o desempenho da agroindústria paranaense, independentemente da crise financeira internacional, alavancou o crescimento das vendas industriais paranaenses, que aumentaram em 11,41% nos nove primeiros meses de 2008 em relação ao mesmo período de 2007. De acordo com pesquisa do Departamento Econômico da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep), as safras dos dois últimos anos e o não aparecimento de problemas fitossanitários permitiram que a indústria de alimentos e bebidas aumentasse suas vendas em 10,44% e a produção de petróleo e álcool apresentasse um crescimento de 11,27%. Segundo o relatório, em 2009 o cenário paranaense foi outro, acarretado pela seca e pela crise internacional. A indústria em geral apresentou um desempenho negativo de 5,77% em comparação com 2008 (FIEP, 2009).

Em 2010, das 149,5 milhões de toneladas produzidas pelo país, somente o Paraná (estado com maior participação), foi responsável por 21,6% dessa produção. Esse cenário foi possibilitado por um clima favorável. De todos os

produtos produzidos, o pior desempenho foi para o arroz em casca, com retração de 10,1% na produção em relação a 2009, em função de chuvas excessivas que atrasaram sua semeadura. Já o trigo, verificou-se um aumento de 20,2 % na produção em relação ao ano anterior, porém esses números poderiam ter sido ainda melhores se não fosse a diminuição da área cultivada, devido ao desestímulo dos produtores em cultivar o cereal por causa dos baixos preços praticados no mercado, produtos estes industrializados pelas agroindústrias pesquisadas nesse estudo.

É importante conhecer esses dados, pois a pesquisa será realizada nesse contexto, e acredita-se que o ambiente influencia fortemente a agroindústria paranaense, e como as análises serão feitas a partir das percepções dos entrevistados (gestores das organizações) é fundamental conhecer a atual situação da agroindústria em que eles estão imersos, um ambiente em recuperação, após uma forte crise (em 2008 e 2009) que abalou todos os setores da economia brasileira.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos após a execução da pesquisa. Optou-se por fazer a apresentação das organizações pesquisadas: Cooperativa Agroindustrial Lar, Moinho Iguaçu – Sabor Sul e Infasa Indústria de Farinhas S.A juntamente com as análises, pois julgou-se que assim o entendimento da influência dos fatores do processo estratégico no conteúdo estratégico ficaria mais evidente.



Missão

Promover o desenvolvimento econômico e social dos associados e comunidade, através da agregação de valores à produção agropecuária.

5.1 Cooperativa Agroindustrial Lar

A Cooperativa Agroindustrial Lar foi criada em 19 de março de 1964 por 55 agricultores da chamada Gleba dos Bispos, que é hoje o município de Missal, no Estado do Paraná. No momento de sua criação a cooperativa se chamava Cooperativa Mista Sipal Ltda (COMASIL) e foi criada com o objetivo de oferecer serviços aos agricultores: a Cooperativa comprava os produtos necessários para a produção (insumos e implementos agrícolas) em maior volume, conseguindo assim melhores preços e vendia aos produtores. Além desse serviço, a Cooperativa fazia o sistema de armazenagem, secagem e comercialização dos grãos produzidos, tanto para os associados como também para não associados. A Cooperativa apoiava no fomento, produção e comercialização da produção dos agricultores, agregando assim maior valor à produção.

Anos mais tarde, em 1972, a Cooperativa transferiu sua sede administrativa para a cidade de Medianeira, também no Estado do Paraná e mudou seu nome para Cooperativa Agropecuária Três Fronteiras Ltda (COTREFAL), dando início a um período de expansão de suas atividades, potencializada pela mecanização da agricultura. Em 1981, a Lar iniciou o seu processo de agroindustrialização, implantando uma indústria de esmagamento de soja, uma usina de beneficiamento de algodão e outra de beneficiamento de arroz, todas no município de Céu Azul. No mesmo ano, abriu sua primeira fábrica de rações em Medianeira.

Em meados de 1990, num ambiente de desregulamentação e ausência de subsídios governamentais, onde as atividades tradicionais de produção de soja, milho e trigo não mais garantiam aos pequenos produtores associados à cooperativa a viabilidade de suas propriedades, a Lar passou a promover ações de modernização de sua estrutura administrativa e tecnológica, implantando programas de eficiência e ações que fomentassem a produtividade e rentabilidade entre seus associados.

As políticas definidas, no que diz respeito à continuidade da cooperativa, especialmente no segmento de comercialização de grãos minimamente industrializada, poderiam prejudicar a viabilidade dos associados e, por consequência, da Cooperativa. A incerteza quanto às condições climáticas fazia com que os associados, em determinados períodos tivessem bons resultados econômicos, contudo, em outros, frustrações que acabavam por anular os resultados positivos de diversos anos de boas safras. As consequências da permanência desta política conservadora seriam prejudiciais para o futuro da Cooperativa, principalmente à sua permanência num mercado que começava a se abrir para o mundo, especialmente a partir de 1990, e também da diminuição significativa dos incentivos ao segmento cooperativista, a partir da Constituição Federal de 1988, com o fim da intervenção do INCRA e do Conselho Nacional do Cooperativismo. Os mercados ficaram mais agressivos; a globalização exigiu agilidade, informação precisa e em tempo real. As cooperativas que subjugassem essa nova realidade poderiam sucumbir ante a evolução e rapidez das mudanças que um país globalizado exigia, o que faria com que mais de 3.000 associados, a maioria pequenos produtores, ficassem sem amparo, sem o seu canal de entrada no mercado competitivo, ficando à margem do sistema econômico e suscetíveis ao capital monopolista. Além disso, há que se considerar os empregos gerados pela Cooperativa, que também seriam eliminados, no caso de uma dissolução (Entrevistado E).

Assim em 1995, a Lar implementou o Projeto de Verticalização das propriedades dos associados, ou seja, diversificar a linha de produtos e agregar o

maior valor possível aos produtos, e também da própria cooperativa como forma de garantir sua sustentabilidade, consistindo num processo de agroindustrialização. Esse processo ocorreu na cooperativa com a implementação da fecularia, da unidade de processamento de vegetais congelados e enlatados, da unidade de produção de leitões e com a implementação do frigorífico de aves. De acordo com BRITTO (2002, p. 307), “o processo de diversificação diz respeito à expansão da empresa para novos mercados distintos de sua área principal de atuação”.

Com o crescimento da Cooperativa e conseqüente aumento do volume de vendas dos produtos industrializados com a marca Lar, em 2001, a Cooperativa alterou novamente sua razão social, passando a se chamar Cooperativa Agroindustrial Lar, fixando assim uma marca única no mercado de produtos industrializados. Além da mudança da razão social, a cooperativa definiu uma nova missão e novas políticas para seu sistema de gestão:

Missão: “Promover o desenvolvimento econômico e social dos associados e comunidade, de forma sustentada, através da agregação de valores à produção agropecuária.”

Políticas do Sistema de Gestão: Organizar e capacitar funcionários e a família associada, proporcionando seu desenvolvimento econômico e social; Fornecer insumos, produtos e serviços, em conformidade com os aspectos legais, gerando satisfação e segurança aos associados e clientes; Receber, beneficiar e industrializar a produção agropecuária agregando valor às cadeias produtivas; Buscar excelência através da melhoria contínua dos processos, produtos e serviços; e Preservar o meio ambiente; sendo estes fatos de uma profunda reestruturação estratégica nos negócios da cooperativa, mudando suas relações com o mercado e também com os produtores cooperados.

Com essas mudanças, na razão social e na definição de uma nova missão organizacional, o perfil da empresa começava a ser remodelado, as características de uma empresa voltada à produção de grãos perdiam espaço para uma agroindústria, com novas instalações industriais que possibilitavam diversificação nos produtos da cooperativa, além de uma nova identidade organizacional; fatos relacionados a uma profunda reestruturação estratégica, do

ponto de vista dos negócios da Cooperativa, além da adoção de uma perspectiva empresarial a gestão do seu negócio.

Na década de 2000, a cooperativa introduziu as agroindústrias de desativação de grãos, industrialização de carnes e uma segunda fábrica de rações. Além de uma unidade de produção de matrizes e de um incubatório de ovos com o objetivo de atender a expansão da avicultura de corte. E em 2010, fruto dessa expansão, o projeto de duplicação do frigorífico de aves.

Ano	Projetos agroindustriais	Localização
1981	Unidade de Esmagamento de Soja	Céu Azul – PR
1981	Usina de Beneficiamento de Algodão	Céu Azul – PR
1981	Unidade de Beneficiamento de Arroz	Céu Azul – PR
1981	Fabrica de Rações (1ª Unidade)	Medianeira – PR
1994	Fecularia de Mandioca	Missal – PR
1998	Unidade de Vegetais Congelados e Enlatados	Itaipulândia – PR
1998	Unidade de Produção de Leitões	Itaipulândia – PR
1999	Frigorífico de Aves Matelândia	Matelândia – PR
2001	Unidade Desativadora de Grãos	Medianeira – PR
2003	Industrializados de Carne	Matelândia – PR
2003	Fábrica de Rações (2ª Unidade)	Santa Helena – PR
2003	Ingresso no Mato Grosso do Sul	Mato Grosso do Sul
2006	Matrizeiro e Incubatório	Santa Helena – PR
2010	Duplicação do Frigorífico de Aves	Matelândia – PR

Quadro 9: Projetos Agroindustriais da Cooperativa Lar
Fonte: Adaptado de Sobrinho, 2010

No quadro acima é possível visualizar a política institucional da cooperativa de investimentos focados na agregação de valor à produção primária e de forma descentralizada, tanto na diversificação dos produtos quanto nas localidades, beneficiando produtores de diversas regiões da bacia hidrográfica em que a cooperativa se localiza no Paraná.

Outro ponto relevante dessa nova política institucional instituída pela diretoria e que afeta no produto final da cooperativa, foi a adoção, a partir de 1991, das estratégias de profissionalização tanto do quadro gerencial da cooperativa como dos produtores associados. Nesse mesmo ano, a cooperativa

introduziu a utilização de um Planejamento Estratégico como ferramenta de apoio gerencial e direcionamento das ações da cooperativa.

Em 2009, a empresa contava com 8.648 associados e 4.922 funcionários distribuídos na região Oeste do Paraná, Sul do Mato Grosso do Sul, Santa Catarina e Paraguai. Segundo o Gerente de Planejamento e Logística da Cooperativa, em 2010, já são mais de 5.000 funcionários e esse número deve aumentar para o próximo ano devido à duplicação do frigorífico de aves.

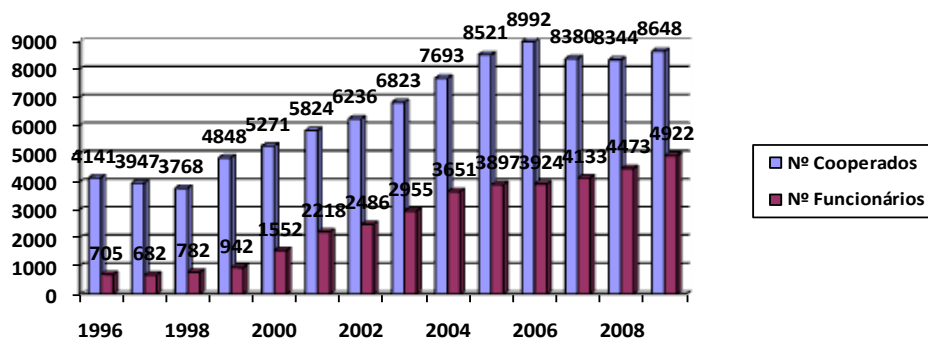


Gráfico 1: Evolução do número de associados e funcionários da Cooperativa Agroindustrial Lar no período de 1996 a 2009.

Fonte: Adaptado de Sobrinho, 2010

No gráfico 1 podemos visualizar a evolução tanto no quadro de associados como do número de funcionários. Percebemos que o crescimento foi constante a partir de 1999, esse fator se deve principalmente aos investimentos realizados pela cooperativa em agroindustrialização e também pela expansão da área de recepção de grãos. A avicultura de corte da cooperativa é a atividade com maior demanda de mão de obra, representando 48,54% do total de funcionários em dezembro de 2009 (dados do Relatório e Balanço 2009 da Cooperativa). Outro ponto que podemos observar no gráfico é o decréscimo do número de cooperados em 1997, 1998, 2007 e 2008, isso ocorreu devido a uma política instituída pelo atual presidente de eliminar associados não ativos ou que não produzam de acordo com as normas da cooperativa, ou seja, de acordo com a política de qualidade da organização.

A cooperativa Lar é composta, em sua maioria, por pequenos produtores rurais, conforme Quadro 10.

Área	Quantidade	%	% Acumulado
Com até 10 há	1.673	19	19
De 11 a 20 há	2.650	31	50
De 21 a 30 há	1.621	19	69
De 31 a 60 há	1.422	16	85
De 61 a 100 há	451	5	90
De 101 a 500 há	663	8	98
Acima de 500 há	168	2	100
Total	8.648	100	

Quadro 10: Estrutura Fundiária dos Associados
Fonte: Relatório e Balanço 2009 da Cooperativa Agroindustrial Lar

Observa-se no quadro 10 (acima) que 69% do quadro de associados da cooperativa possuem propriedades com área de até 30 ha, ou seja, são pequenos produtores. Esses números, segundo os entrevistados, reforçam a necessidade de verticalização para viabilidade dessas propriedades no longo prazo.

Na cooperativa Lar a maior parte dos nossos associados são pequenos produtores, mais de 80% dos associados da cooperativa lar tem até 60 hectares, essencialmente pequenos produtores. As pequenas propriedades deixaram de ser competitivas em grãos. Houve um período em que muitos produtores começaram a vender suas terras, os filhos dos produtores começaram a deixar as propriedades porque não tinham mais interesse, enfim, a cooperativa naquele momento, então, decidiu iniciar o processo de verticalização da produção primária e dar oportunidade para o produtor, seu associado, de implantar novas atividades e com isso viabilizar a propriedade dele (Entrevistado A).

A Lar declara-se voltada ao bem estar social dos associados e suas famílias, destacando a organização de seu quadro de associados e funcionários, bem como sua participação no que se refere às atividades da cooperativa que hoje possui uma gestão altamente especializada e profissionalizada.

O objetivo da cooperativa é o bem estar do associado. A Cooperativa Lar tem um trabalho muito forte com a família associada, de prepará-los. A gente sente que a Lar é mais forte do que as outras cooperativas, tanto que outras cooperativas de vez em quando vêm aqui ver como a gente faz. A cooperativa tem a força do associado (Entrevistado B)

Já o quadro social da cooperativa (ver figura 6) é organizado em comitês educativos separados por negócios: aves, suínos, leite, agricultura, jovens, mães, amidos, vegetais e ovos, cujas lideranças formam o comitê central que possui funções educativas, consultivas e auxiliares do Conselho de Administração, levando sugestões, anseios e reivindicações dos associados, além do papel de divulgar e transmitir as diretrizes gerais da sociedade.

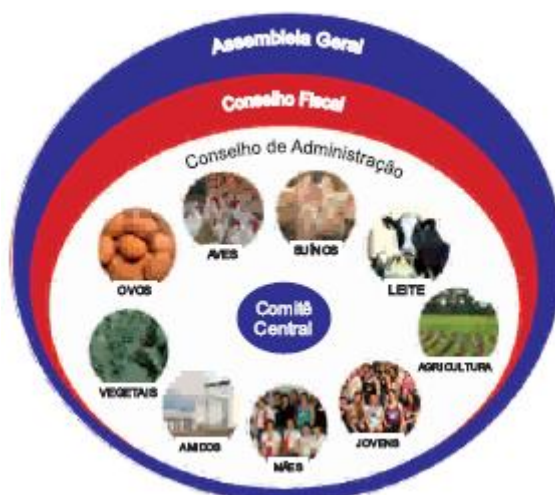


Figura 6: Organização do Quadro Social da Cooperativa Agroindustrial Lar
Fonte: Relatório e Balanço 2009 da Cooperativa Agroindustrial Lar

O Conselho de Administração da cooperativa é composto pelo presidente, diretor vice-presidente, diretor secretário e nove conselheiros administrativos, incluindo os coordenadores do Comitê Central. Os três diretores executivos são eleitos a cada quatro anos pela Assembleia Geral Ordinária e todos devem ser cooperados da cooperativa. A cooperativa possui ainda um Conselho Fiscal, cujo objetivo é fiscalizar a administração, sendo formado por três membros efetivos e três suplentes, eleitos anualmente pela Assembleia Geral Ordinária.

O organograma da cooperativa sofreu algumas mudanças no decorrer de sua história. A primeira grande mudança foi quando o atual presidente assumiu o cargo, mudando de uma estrutura centralizada para uma estrutura mais descentralizada e com maior autonomia das áreas. Segundo o presidente da organização, as mudanças foram realizadas com a visão de tornar a empresa mais enxuta e mais ágil. A estrutura organizacional, que até então era arquitetada em 5 níveis, passou por uma redução, visando aproximar a direção das operações e, ao mesmo tempo, proporcionar às lideranças uma maior facilidade

de acesso às decisões corporativas. A comunicação corporativa também foi beneficiada com a redução de níveis hierárquicos (Entrevistado B).

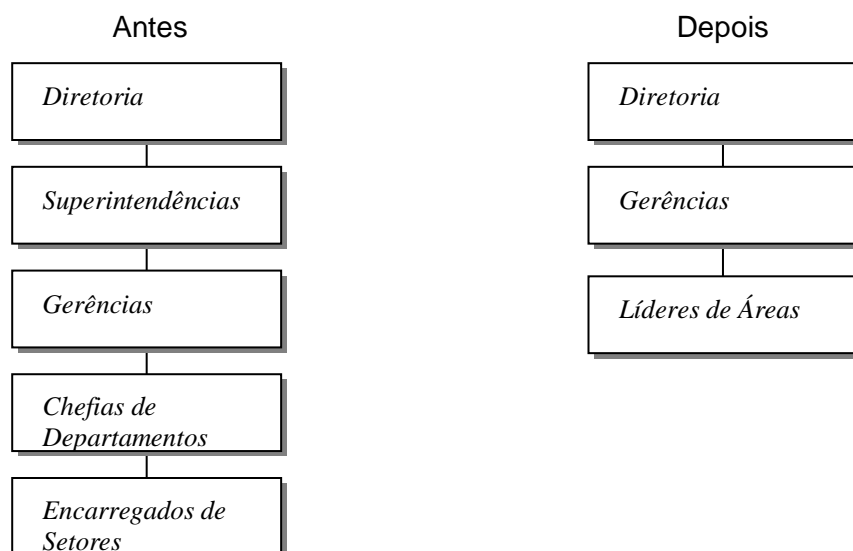


Figura 7: Mudanças na Estrutura Organizacional da Cooperativa Agroindustrial Lar
Fonte: dados da pesquisa (Entrevistado E)

Além da estrutura organizacional, outras modificações importantes foram realizadas pela nova diretoria: uma nova configuração de cargos foi desenhada para acompanhar essa evolução, com a descrição de cargos e salários e adequações de funções e de remuneração. Somou-se à estas ações, a necessidade de racionalização dos custos e adequação do quadro funcional, o que fez, num primeiro momento, com que a gestão da cooperativa realizasse uma adequação de cargos e funções, inclusive com terceirização de diversas atividades não vitais, para posteriormente crescer com o número de empregos, de forma sustentada.

Em 2006 (figura 8), uma nova mudança impulsionada pelas necessidades organizacionais foi realizada: ocorreu um agrupamento da Divisão de Alimentos à Assessoria de Compras, passando a ser denominada de Divisão de Alimentos e Compras; também incorporou a Divisão Lar Transportes à Divisão de Estratégia e Logística; a Divisão Industrial passou efetivamente a gerenciar as unidades industriais, possibilitando assim um maior acompanhamento.



Figura 8: Organograma da Cooperativa Agroindustrial Lar em 2006
 Fonte: Relatório e Balanço 2006 da Cooperativa Agroindustrial Lar

Nós saímos de uma estrutura hierarquizada, centralizada para uma estrutura, não diria matricial, mas quase. Hoje a área de negócios tem uma independência, uma inter-relação entre as áreas, hoje se precisamos de alguma coisa não precisamos ficar falando com o chefe; as áreas interagem umas com as outras. Quando é algo maior, aí sim, falamos com a diretoria. A gente considera hoje que a estrutura organizacional é adequada as atividade da cooperativa. Poderia dizer que é quase matricial (Entrevistado B).

Atualmente, a diretoria da cooperativa conta com três assessorias (conforme é possível visualizar na figura 9): uma jurídica, uma educativa e outra de auditoria interna. As áreas de negócio são: Divisão de Pecuária - responsável pela produção de rações, ovos de postura, suínos, leite e aves; Divisão de Alimentos – responsável pelas compras, exceto insumos agrícolas e medicamentos veterinários, pela rede de supermercados, comercialização de vegetais, amidos, produtos empacotados e carne de frango; e Divisão Comercial – responsável pela recepção e comercialização dos produtos agrícolas, pelo fomento agrícola, comercialização de insumos agropecuários e reflorestamento (Sobrinho, 2010).

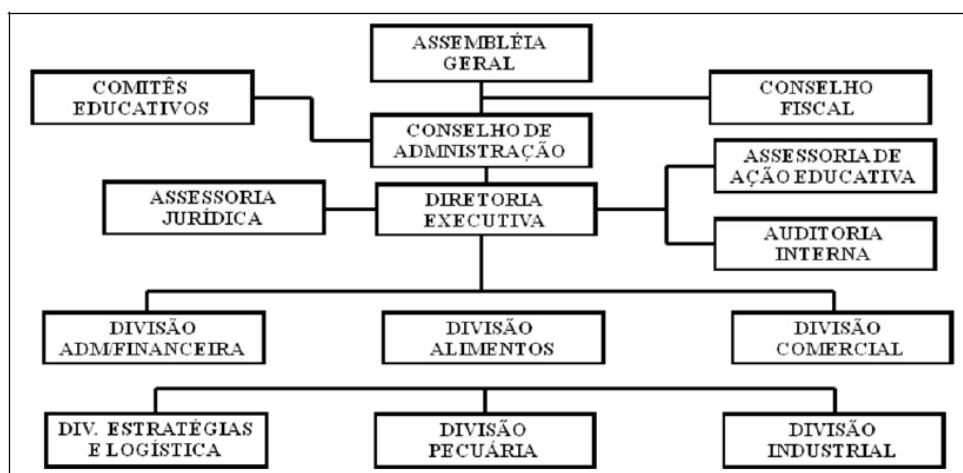


Figura 9: Organograma da Cooperativa Agroindustrial Lar em 2009

Fonte: Sobrinho (2010)

A cooperativa contém ainda áreas de apoio: a Divisão Administrativa e Financeira, Divisão de Estratégia e Logística e Divisão Industrial – responsável pela gestão das agroindústrias de vegetais, amidos, frango, soja e produtos empacotados, além da gestão ambiental e laboratório central de tecnologia, responsável pelos padrões do sistema e sistematização de todas as etapas de desenvolvimento de novos produtos. As atividades de vegetais congelados e avicultura de corte possuem comitês gestores formados pelos gerentes de cada área e um representante da diretoria.

Segundo o Entrevistado E, as mudanças estruturais facilitaram o processo decisório e com isso os produtos passaram a ser desenvolvidos de maneira mais rápida, pois não precisam mais da aprovação da diretoria, a não ser, que demandem altos investimentos financeiros por parte da cooperativa.

O processo decisório ficou facilitado e as ações puderam ser mais e melhor acompanhadas pela alta administração, que buscou capacitar-se para tanto. Foi possível ter uma visão mais clara das dificuldades e das possibilidades/oportunidades da Cooperativa. Foi neste período que a diretoria avaliou as atividades e planejou a mudança de perfil, passando de comercialização para agroindustrialização da produção. A partir desta mudança de pensamento, surgiram os projetos Avícola, Mandioca e Vegetais congelados (Entrevistado E).

Para a compra, industrialização e venda do seu grande volume de produção, a Lar além de utilizar-se da frota de terceiros, possui uma empresa própria de veículos – Lar Transportes Ltda, com 240 veículos pesados e 150 veículos leves. Possui também outra empresa – Lar SRL, destinada a

comercialização de insumos e grãos, localizada no Paraguai, onde a Lar opera com sete unidades de recepção de grãos.

Além das empresas próprias, a Lar participa de outras cooperativas: da FRIMESA (Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste Ltda), onde processa o leite e os suínos produzidos pelos associados; da COTRIGUAÇU (Cooperativa Central Regional Iguaçu Ltda), na produção de farinha de trigo e terminal de exportação de grãos; e da COODETEC (Cooperativa Central Agropecuária de Desenvolvimento Tecnológico e Econômico), dedicada à pesquisa agrícola. A Lar participa ainda do banco cooperativo - SICREDI Cataratas do Iguaçu, para concessão de crédito aos associados, do qual a Lar foi fundadora.

Outro ponto que vale destacar na cooperativa é seu crescimento em números ao longo dos anos, desde o número de associados e funcionários (já apresentado), até seu faturamento. Em 2009, mesmo em meio à crise, a cooperativa atingiu R\$ 1,428 bilhão, 500% a mais que em 2000, ano que se iniciou o processo de agroindustrialização fortemente.

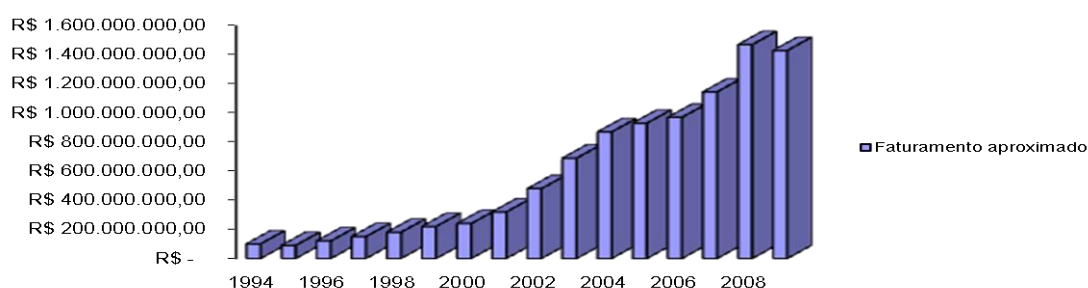


Gráfico 2: Faturamento da Cooperativa Agroindustrial Lar (1994 – 2009)
Fonte: Dados da Pesquisa

Através do gráfico verifica-se que o faturamento da cooperativa no período de 1994 - 1998 foi lento em comparação ao período de 1999 – 2008, esse fato se deve ao processo de agroindustrialização; em 1999 a cooperativa implementou a avicultura de corte e também ampliou sua área de recepção de grãos, com isso também aumentaram-se as vendas de insumos agrícolas refletindo nos resultados posteriores da cooperativa.

A cooperativa desde a sua fundação, como todas as outras, passaram por altos e baixos. Tivemos períodos, anos, difíceis, problemas com o negócio, matéria prima, empregos principalmente no período que estávamos nas commodities. Num certo momento, nós percebemos que ou mudamos nosso jeito de vender, começar agregar valor ao produto aqui, mudar a produção ou a gente morre. Anos atrás a cooperativa teve safras de soja maravilhosa, mas hoje o preço da soja não cobriria os custos; então a cooperativa quase quebrou, balançou. Dentro dessa visão, passamos a investir na industrialização, na agroindústria e com isso tivemos resultados muito bons, tanto que a gente cresceu de 1991/1992 com 100 milhões para 1 bilhão e 500 milhões no último ano. Em 2010 vamos chegar a 1 bilhão e 600/700 milhões; isso resultado dessa diversificação, dessa estratégia (Entrevistado B).

Outro dado que o faturamento da cooperativa revela é a participação crescente de outras atividades na receita total, como os supermercados, a pecuária e os empacotados, demonstrando a política de diversificação que a cooperativa vem institucionalizando.

No gráfico 3 (abaixo), verificamos que em 2009, as quatro principais atividades da Cooperativa Lar foram responsáveis por 78,5% do faturamento. Somente o complexo de soja, que envolve a comercialização do farelo, óleo e grãos foi responsável por 30,6% do faturamento.

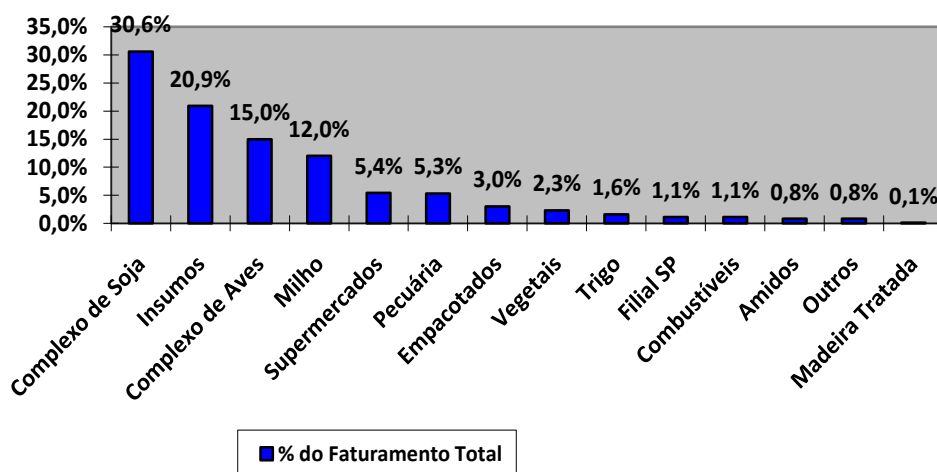


Gráfico 3: Divisão por atividade do faturamento da Cooperativa Agroindustrial Lar em 2009.
Fonte: Relatório e Balanço 2009 da Cooperativa Agroindustrial

Em 2009, a cooperativa recebeu 8.123.844 sacas de soja e produziu 291.231 toneladas de farelo e 74.737 toneladas de óleo. Os insumos agropecuários, responsáveis por 20,9% do faturamento correspondem a comercialização de sementes, fertilizantes, defensivos e calcários. Em terceiro

lugar, o complexo de aves representando 15% do faturamento, tanto da venda de frangos “in natura” e industrializados. Na quarta atividade em receita, o milho, que reforça a sua importância como ingrediente na formação das rações para o frango de corte.

Ocupando a 14ª Posição das maiores exportadores de frango do Brasil (ABEF/SECEX), a Lar exportou em 2009 R\$ 327,4 milhões, sendo que 45,2% desse faturamento foi proveniente da exportação de frango, que destinou cerca de 70% do volume de produção para o mercado internacional em 2009. Em segundo lugar em volume de exportação destaca-se a soja em grãos, responsável por 35,1% do faturamento total, correspondendo a R\$ 115 milhões. Com esses números verifica-se a importância da avicultura de corte da Lar, cujos reflexos são percebidos na agregação de valor a soja, ao milho e a venda de insumos.

No que se refere ao mercado, a Lar distribui seus produtos, cerca de 160 itens no varejo, para praticamente todo país (Paraná, Mato Grosso do Sul, Distrito Federal, Santa Catarina, Ceará, Minas Gerais, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Espírito Santo, São Paulo, Bahia e Rio de Janeiro), além de exportar produtos com valor agregado para mais de 30 países (ver figura 10).

O mercado externo nós atendemos muito mais com os produtos derivados da soja: o farelo e o leite e com carne de frango. Frango nós exportamos para Ásia, em especial China e Japão; para a Europa exportamos para vários países, mas os principais são: Inglaterra com os produtos termo processados, carne de frango in natura a maior parte vai para o mercado alemão; mas também exportamos para alguns países no leste Europeu, como Polônia e também França. Esses são os principais países que recebem nossos produtos na Europa. Atendemos o Mercosul também, mas em menor parte, alguma coisa para a Argentina. Para o Mercosul nós exportamos um pouco de vegetais enlatados para o Uruguai. (Entrevistado A)



Figura 10: Países que a Cooperativa Agroindustrial Lar exporta
Fonte: Relatório e Balanço 2009 da Cooperativa Agroindustrial Lar

Exemplo de desenvolvimento do conteúdo estratégico: a avicultura de corte

A Cooperativa Lar iniciou suas atividades de avicultura de corte em 1999, com a produção de frangos e com o frigorífico no município de Medianeira. A atividade foi implementada com o objetivo de agregar valor a produção primária e oportunizar a diversificação aos produtores associados da cooperativa (Entrevistado C, diretor responsável pela atividade da avicultura de corte). Segundo o Entrevistado E, foi implementado pela “necessidade de valorizar a produção dos associados, através da agroindustrialização. A globalização exigia expansão de mercados, exportações, e o frango foi visto como uma oportunidade”. Nesse processo a participação da diretoria foi significativa, através de sua visão empreendedora e de futuro, possibilitando a cooperativa experimentar um avanço em sua gestão (Entrevistado B).

O frigorífico, desde o início, teve sua planta projetada para o mercado externo, pois verificou-se no planejamento de execução para implementação da nova atividade que a concorrência no mercado interno seria bastante disputada e existia naquele momento uma saturação do mercado de frango no país. Outro fator que levou a cooperativa a destinar sua venda para o mercado externo foi a necessidade de desenvolver uma rede de distribuição dentro do país, que naquele momento demandaria novos investimentos, além disso, a maior dificuldade era a venda de produtos já com valor agregado.

Não tínhamos condição de fazer uma rede de distribuição dentro do país, porque o processo todo é complexo, você tem que ter distribuidora e uma rede de distribuição dentro do país e isso nos tiraria mais investimento então nós preferimos fazer o que, na verdade muito disso aí é commodity e a gente vende como commodity efetivamente ainda, mas já com valor agregado e não como produção primária que é o que nós tínhamos maior dificuldade (Entrevistado C).

Outra especificidade do frigorífico da cooperativa é que os frangos são vendidos em cortes específicos, nenhum frango é vendido inteiro, pois o preço é mais baixo e iria contra a política de maior agregação de valor possível ao produto que a cooperativa tem, desde os resíduos até a venda final.

Nós estamos preocupados com a maximização da riqueza na região – o que é isso – é pegar a matéria prima que nós temos, transformar ela em

proteína animal, e aí ir para o mercado, em um mercado já com um valor agregado, e inclusive temos também no frigorífico, junto ao frigorífico, uma indústria que já faz também parte de processamento uma parte dessa produção, que é nuggets, empanados, cozidos, temperados, que vão então para o mercado final. (Entrevistado C)

Para a execução das atividades de avicultura de corte a cooperativa precisou adequar suas práticas de gestão, adaptando as práticas do frigorífico as exigências impostas pelo mercado externo, como políticas de qualidade desde a criação do frango até seu abatimento.

Percebe-se que um dos fatores dominantes no sucesso da atividade foi a profissionalização do pessoal envolvido, desde os funcionários do frigorífico até os produtores responsáveis pela produção dos frangos. Os treinamentos são constantes, além do acompanhamento bastante próximo da equipe técnica que dá suporte aos produtores; os números são acompanhados diariamente: desde o ganho de peso por ave macho/fêmea, espécie, até quantas gramas de ração são consumidas por dia. Todo esse acompanhamento possibilitou a cooperativa que se tornasse um dos fornecedores de frango do Mac Donalds na Europa e desenvolvesse novos produtos com seus clientes.

Então nós conseguimos prender eles [os clientes] através dessa questão da qualidade nossa que passamos para ele em percentual de pagamento que os nossos clientes nos pagam em função dessa qualidade que temos demonstrado para eles (Entrevistado B).

Segundo os entrevistados, a qualidade é um dos grandes diferenciais da cooperativa. E dentre as práticas organizacionais mais relevantes para o processo, foram: o planejamento estratégico, gestão da qualidade, gestão de competências, orçamento bem realizado, as políticas de internacionalização e os treinamentos realizados para capacitação. Após o processo, novas práticas foram adotadas: benchmarking, informatização dos processos e consultorias foram buscadas para melhoria contínua dos processos.

Hoje nós tanto trabalhamos a indústria como também a empresa trabalha o associado, o produtor de frango, por exemplo, tem que estar com seu aviário dentro dos padrões de qualidade, enfim, todos os produtos que a cooperativa busca junto ao associado como matéria prima para trabalhar e colocar no mercado, nós tentamos provar toda a cadeia, desde o produtor a chegada no consumidor pelos programas de qualidade. Temos tido resultados muito bons trabalhando toda a cadeia.

No associado a gente percebe uma evolução “tremenda”. Trabalhando os programas de qualidade, alguns dos produtos que não davam resultados, hoje são os melhores (Entrevistado B).

As práticas de qualidade e seu extenso controle ficaram evidentes na reunião realizada entre um diretor, o gerente da área e a equipe técnica, observada pela pesquisadora. Durante a reunião, a produção de frangos com qualidade, dentro das normas de padrão e a padronização nos próprios aviários era a pauta do momento. Devido às exigências do mercado externo as práticas de qualidade, ambientais e de higiene devem estar dentro das normas pré-estabelecidas pela cooperativa aos seus associados, caso contrário, o associado não poderá mais participar da organização. Ainda como incentivos, a cooperativa criou programas que premiam esses produtores com bom desempenho e esses programas também são utilizados para avaliar a produção e a qualidade desses aviários, mensurando o peso médio das aves, o tempo de abatimento, quantidade de machos e fêmeas, entre outros.

Com os produtores a gente tem um negocio de cores, e é bem interessante esse acompanhamento de cores porque ele demonstra efetivamente uma condição então a gente faz assim, por exemplo, o macho abaixo de 360 entra no amarelo, isso é Índice de Eficiência Produtiva que fala e ele é composto por uma serie de fatores, então o que acontece é que quem está aqui em cima está ganhando mais, quem está aqui está ganhando menos, então o cara não pode permanecer aqui. (Entrevistado C)

Além dos produtores, os técnicos também são avaliados por sua produção, ou seja, pela produção dos associados que estão sob sua assistência técnica. Mensalmente a organização realiza uma reunião para acompanhamento, onde são avaliados alguns indicadores de produção e qualidade: peso médio por técnico, sexagem, quantidade de medicamentos utilizados por técnico, quantidade de frangos mortos por mil, quantidade de ração, entre outros.

Com todo esse controle e investimentos na qualidade da produção, a cooperativa viu seus resultados alavancarem em poucos anos. De 2006, onde apenas 28% dos produtores associados estavam no nível verde, considerado bom dentro dos padrões estabelecidos, para 93% em 2008. Para esses resultados, duas práticas organizacionais foram determinantes: o

acompanhamento técnico e os treinamentos realizados para os produtores, difundindo as boas práticas de fabricação estabelecidas pela cooperativa.

5.1.1 Síntese da Análise dos Dados

Nas agroindústrias, onde o clima interfere diretamente na quantidade de matéria prima disponível, o câmbio do dólar é decisivo no preço do produto final e nas negociações, assim como o volume de grãos produzido pelo país, se faz necessário, antes de iniciar a análise dos dados, entender em qual contexto a pesquisa foi realizada, pois verifica-se que o ambiente tem uma forte influência nos tipos de dados coletados, ou seja, na maneira como os entrevistados respondem aos questionamentos. Para essa pesquisa percebeu-se respostas em clima de otimismo e crescimento.

Em 2009, a cooperativa teve um ano bastante difícil devido à crise financeira global e às baixas safras que tiveram como conseqüências a desvalorização do dólar e o desemprego, resultando na queda dos preços agrícolas e a escassez do crédito (o que já se preconizava desde o final do ano anterior). Além disso, a crise foi potencializada pela gripe suína, a H1N1. Com isso, os resultados da Cooperativa Lar foram afetados. O faturamento líquido juntamente com as receitas operacionais que estava projetado em R\$ 1.511 bilhão, ficou em R\$ 1.428 bilhão, ficando 5,5% abaixo do projetado. Já os resultados financeiros ficaram 28,8% abaixo do previsto, demonstrando quedas significativas nas margens líquidas de grande parte de suas atividades.

Mesmo com a crise e os resultados abaixo do esperado, a cooperativa considera que os resultados foram bons, principalmente quando comparado com outras cooperativas que sentiram a crise de maneira mais forte. Mesmo com os resultados abaixo do esperado, a cooperativa manteve os investimentos na ampliação da área de grãos e na duplicação da pecuária.

Em 2010, a cooperativa já evidenciou melhores resultados, frutos da boa safra e do momento em que o país vive, onde segundo o Entrevistado B “nunca se comeu tanta carne de frango”. O faturamento de 2010 deve atingir R\$ 1.600 bilhão (Entrevistado B). A cooperativa ainda estava finalizando o processo de

duplicação do frigorífico, com entrega prevista para dezembro de 2010 e teve sua capacidade ampliada em cerca de 20% na área de grãos.

Para o ano de 2010, além da política de maior agregação de valor possível aos produtos a palavra de ordem para a cooperativa foi profissionalismo. A cooperativa continuamente promoveu treinamentos para os funcionários e cooperados, fez um acompanhamento rigoroso em toda a cadeia produtiva e buscou novas certificações de qualidades existentes em suas áreas de atuação. O clima interno da cooperativa é de perspectiva de crescimento, já sentida com os novos empregos gerados pela duplicação do frigorífico.

Na Cooperativa agroindustrial Lar verificou-se que dentre os fatores do processo estratégico propostos pelo modelo de Bulgacov (2009), os que mais influenciaram nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico, foram: o ambiente geral e operacional, as pessoas, no caso o presidente, as políticas institucionais, as práticas e formas de gestão, os recursos organizacionais e os relacionamentos interorganizacionais com os seus clientes.

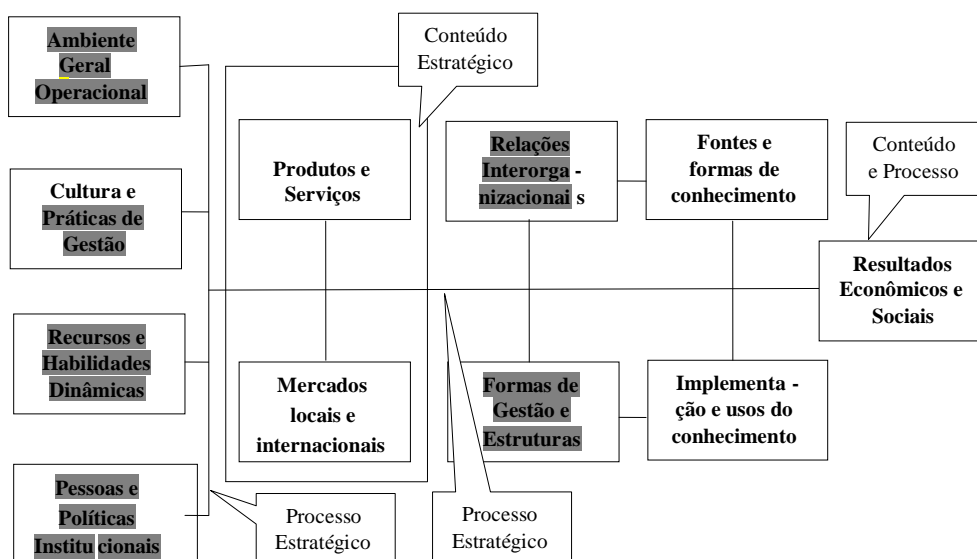


Figura 11: Fatores do Processo Estratégico identificados na Cooperativa Agroindustrial Lar
Fonte: Adaptado de Bulgacov (2009)

Com base na teoria, percebeu-se uma grande relação do conteúdo estratégico com a trajetória (*path dependency*) do atual presidente. O presidente anterior não possuía graduação e realizou uma gestão centralizada e bastante

contraída. Segundo o Entrevistado B, “foi um bom presidente para a época”. Porém em 1991, a empresa viu seus caminhos mudarem. O novo presidente tinha uma visão de expansão e crescimento e implementou um novo modelo de gestão.

Ele propôs e implementou um novo modelo de gestão; o que mudou a questão dos produtos; se desenvolveu novos produtos, novas indústrias; trabalhou e enfatizou muito mais a questão da agroindústria e buscou mais oportunidades para o associado, em busca de novos negócios, ampliação do negócio (Entrevistado C).

A diferença básica e que foi fundamental à mudança, para essa nova postura, porque nós tínhamos uma postura bem hierárquica, tudo tinha que ser... a decisão era bem centralizada, o arrojo não era tão grande, os processos mais demorados, às vezes levava meses para uma decisão e a nova postura gerencial com mudança de gestão foi feita com uma visão mais de futuro, de evoluir, de tornar a cooperativa mais competitiva, mais preparada, mais tecnificada; se buscou tanto no ambiente interno com funcionários mais bem preparados, um preparo para competir no mercado (...). Nós saímos de uma cooperativa inchada, de uma cooperativa lenta para uma cooperativa mais enxuta, mais ágil (Entrevistado B)

Corroborando com a pesquisa realizada por Bertucci (2005), citada na fundamentação teórica, cujo objetivo era avaliar a influência do perfil estratégico e do nível de percepção ambiental de gestores sobre a efetividade organizacional nas empresas em que atuavam; concluindo que quanto maior a capacidade dos gestores para avaliar as influências do ambiente externo, para prever os efeitos das mudanças e responder ao ambiente com estratégias prospectivas, maior será a probabilidade de que essa organização apresente também melhor desempenho econômico-financeiro e políticas mais adequadas de recursos humanos, percebeu-se na Cooperativa Lar com as mudanças após um novo presidente ser eleito um crescimento substancial no faturamento, na representatividade da cooperativa perante o país, no aumento da capacidade da organização de responder ao ambiente externo, adotando uma política de diversificação e industrialização respondendo às mudanças no cenário nacional, além das políticas institucionais de profissionalização de todo quadro gerencial e dos

cooperados e de ações voltadas para os recursos humanos da organização, objetivando e alcançando diversificação e melhorias na qualidade dos produtos ofertado pela cooperativa. Em uma reportagem para uma revista local uma fonte anônima disse que o atual presidente é uma das peças vitais da engrenagem da cooperativa; com essa declaração percebe-se a personificação que a cooperativa tem em seu atual presidente.

Atualmente, o presidente da cooperativa não influencia no dia-a-dia do desenvolvimento de novos produtos e abertura para novos mercados, porém influencia diretamente através da **política institucional** instituída por ele logo após sua eleição, influenciando assim, em todo o conteúdo estratégico.

A diretoria não influencia de forma direta a criação de novos produtos, mas influencia pelo direcionamento que dá a empresa, no qual todas as decisões tomadas por mim, como gestor da Divisão de Produtos, são guiadas por essa política. (Entrevistado D)

Essa postura do presidente de enfatizar a autonomia das áreas é considerada pelos entrevistados como um diferencial da cooperativa perante o mercado, pois segundo os próprios clientes as negociações ocorrem de forma mais direta e ágil e a comunicação é realizada diretamente com a área responsável.

Tem uma coisa que me chama muita atenção e os clientes falam isso abertamente. Nos processos de negociações elas são realizadas de forma mais efetiva com a Lar. Porque geralmente envolve diretamente as pessoas envolvidas no processo produtivo. Em algumas empresas, a estrutura administrativa exige que essa conversa comece em vários níveis antes de chegar ao nível que realmente interessa, que é na fábrica. Aqui, começa pela comercial, se tem interesse já vai diretamente para a fábrica, direto com o gerente da nossa área de corte. A forma de atender os clientes é mais personalidade, atendemos ele de forma mais prontamente. Uma vez que o contrato começa, qualquer cliente já passa a ter contato diretamente com a fábrica e isso não é uma prática muito comum entre as empresas maiores. (Entrevistado A)

Com base na fala do Entrevistado A, percebe-se com isso a influência da estrutura organizacional nas atividades organizacionais, tornando-se um diferencial da organização também perante seus concorrentes.

Com a **política institucional** de agregar maior valor possível aos produtos e diversificação da atividade dos cooperados, os produtos passaram a ser pensados desde os resíduos, ou seja, na maneira que esses resíduos podem ser aproveitados, até o tipo de venda que será realizado. Dois produtos foram desenvolvidos especificamente com os resíduos de matérias-primas de outros produtos já existentes: o talo dos brócolis, que antes era descartado, passou a ser utilizado nas seletas de vegetais e após seu lançamento no mercado de vegetais congelados não vence a demanda dos consumidores; e a sopa de legumes em lata, produtos desenvolvidos com o objetivo de diminuir as perdas. Segundo o Entrevistado A “o produto em si não é novo, mas a forma como a matéria prima é trabalhada é nova. Até aquele momento ninguém tinha interesse no talo de brócolis, e a partir daquele momento que nós começamos a produzir, surgiu o interesse e hoje falta”. Derivou também dessa política o processo de venda direta dos produtos ao mercado externo, anteriormente realizada por terceiros e após a mudança de gestor realizada pela própria cooperativa.

Outro critério para o desenvolvimento de novos produtos, é que estes sejam desenvolvidos de acordo com os **recursos** da organização, ou seja, cada produto desenvolvido tem como pré-requisitos a disponibilidade de matéria-prima (que já estão disponíveis na organização) e a capacidade gerencial já existente (Entrevistado D).

O desenvolvimento dos novos produtos ocorre também pela demanda dos clientes, que vem de todo o mundo, em especial Europa; ele é feito de forma conjunta, caracterizando um **relacionamento interorganizacional**: os clientes trazem a demanda e a cooperativa faz um estudo de viabilidade interno para o desenvolvimento do novo produto, levando em consideração a matéria-prima utilizada, os maquinários necessários e a demanda por recursos financeiros. Outro influenciador no desenvolvimento de novos produtos é o **ambiente**, ou melhor, as tendências que a sociedade adere, como o consumo de produtos saudáveis e as mudanças no perfil dos consumidores, como mulheres que atuam no mercado de trabalho e pessoas sem tempo para cozinhar.

O mercado tem na carne branca um apelo muito forte porque carne branca significa mais saúde, um produto [filézinho de frango sassami] praticamente pronto somente aquecer, hoje cada vez mais as pessoas

não tem mais tempo para cozinhar, a questão da dona de casa ela já passou, as mulheres hoje estão no mercado de trabalho, e graças a Deus estão conquistando o seu espaço. Então foi efetivamente para ir para a praticidade do consumidor final, porque ele pode pegar esse produto e simplesmente por no forno de micro-ondas e está pronto para ser consumido. (Entrevistado C)

Em relação ao **mercado** de frango, os produtos da cooperativa concorrem diretamente com a Tailândia, um dos maiores exportadores de frango do mundo. Logo após a crise aviária, a Tailândia foi proibida de vender produtos in-natura para a Europa, assim passaram a vender o frango cozido, que até então não era seu foco. A cooperativa já vendia os steaks de frango para a Europa e quando a Tailândia passou a concorrer com também esse produto, a cooperativa percebendo que não conseguiria concorrer em custo, pois seu custo é mais alto, decidiu mudar de mercado e passou a vender para as Ilhas Canárias, pois como estratégia de mercado, a cooperativa busca não concorrer em mercados altamente competitivos aos seus produtos.

Identificou-se também na Cooperativa algumas **habilidades dinâmicas**, aproveitando a oportunidade de expandir seus mercados para o Mato Grosso do Sul e ampliando o frigorífico de aves, vistos no período da decisão como uma oportunidade de aumentar a competitividade da organização, pois teriam mais produtos para colocar no mercado, no caso o frango; e aumentariam a capacidade de armazenagem de grãos, o que garante melhores preços aos associados, devido ao maior volume. Segundo Teece (2007), habilidade dinâmica é a capacidade de prever e moldar oportunidades e ameaças, de aproveitar oportunidades e de manter competitividade através da melhoria, combinação, proteção, e quando necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis do empreendimento. A partir dessa habilidade dinâmica a Cooperativa adotou novas práticas, como a adoção de novas políticas para conceder crédito aos seus novos associados, que tinham um perfil diferente dos outros.

A decisão foi feita pelo conselho. A diretoria avaliou e viu as oportunidades; nós tivemos um grupo de gerentes que estiveram lá para fazer a prospecção e concluiu que seria interessante a entrada da cooperativa no Mato Grosso do Sul. (...)Então, nessa área, a grande prática foi gerencial e de conhecimento do negócio. (...) Lá, a maioria são grandes produtores; e aqui, como eu te falei, mais de 80% são

pequenos. Então, nós tivemos que mudar a parte de créditos, porque aqui um produtor não afeta a cooperativa como um todo se não pagar e se você vai dar crédito para um produtor grande, tem que ser um crédito grande, então, nós tivemos que nos aprimorar muito na análise de crédito. (Entrevistado B)

As **práticas de gestão** são fatores influenciadores no desenvolvimento do conteúdo estratégico, pois elas atualmente direcionam as atividades da organização. Essas práticas, como a gestão da qualidade, gestão de competências, orçamentos mais efetivos e treinamentos são importantes elementos que coincidem com a atual estratégia da organização (Whittington, 2002) de agroindustrialização para agregar valor e profissionalização. Segundo o Entrevistado B, a adoção nessas novas práticas, principalmente os programas de qualidade, abriu portas, principalmente para o mercado externo, ou seja, as práticas organizacionais influenciam nos mercados a serem atingidos e nos produtos que serão ofertados para esse novo mercado e futuramente serão desenvolvidos com base nas necessidades desses novos clientes.

Como é possível perceber os fatores do processo organizacional identificados na Cooperativa Lar se relacionam diretamente um com os outros. O atual presidente definiu a nova política institucional que levou a adoção de novas práticas de gestão, com ênfase nos Programas de Qualidade devido a política de agregação de valor aos produtos da cooperativa, alterando a forma de gestão de toda a atividade que concedeu maior autonomia as áreas da organização e com isso alterou as relações do mercado com os gestores que passaram a responder diretamente por suas áreas e internamente passaram a se comunicar de forma mais efetiva, sem hierarquias para o processo comunicativo, tornando assim a gestão mais ágil e efetiva.

Abaixo, apresenta-se um quadro síntese com algumas mudanças no conteúdo da agroindústria e os fatores do processo estratégico que mais influenciaram essas mudanças.

Característica da Agroindústria	Conteúdo Antes	Mudança no Conteúdo	Fatores que influenciaram
---------------------------------	----------------	---------------------	---------------------------

Estratégia da Organização	Comercialização de Grãos	Industrialização da matéria-prima – agroindústria	<ul style="list-style-type: none"> - ambiente - pessoas (gestores) - políticas institucionais - formas de gestão - habilidades dinâmicas
Produtos de Comercialização	Commodities	Produtos industrializados com alto valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> - pessoas (gestores) - políticas institucionais
Adoção da Avicultura de Corte em grande escala	Venda de frangos inteiros	Venda de frango em cortes específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Consultoria externa - políticas institucionais - práticas de gestão - relacionamentos interorganizacionais: clientes - recursos disponíveis
Abertura para um novo mercado – MS	Não havia	Recepção de grãos e comercialização de insumos no Estado.	<ul style="list-style-type: none"> - Consultoria externa - habilidades dinâmicas - ambiente: crescimento da produção mato-grossense - práticas de gestão
Industrialização de Legumes	Seleção de legumes – mesmo produto desenvolvido pelos concorrentes.	Utilização de produtos sub-utilizados ou descartados, como o talo do brócolis; desenvolvimento de um novo produto com a mesma matéria-prima: a sopa enlatada.	<ul style="list-style-type: none"> - Política Institucional de agregação de valor. - Práticas de gestão.

Quadro 11: Síntese das Mudanças no Conteúdo Estratégica da Cooperativa Agroindustrial Lar.
Fonte: Elaborada pela autora.



Missão

Buscar soluções ambientalmente corretas na produção e comercialização de alimentos, com qualidade e responsabilidade social, satisfazendo nossos clientes, sócios e colaboradores.

5.2 Moinho Iguaçu – Sabor Sul

O Moinho Iguaçu foi fundado em 1949, no município de São Miguel do Iguaçu – Estado do Paraná pela Colonizadora Gaúcha Ltda. A empresa teve origem na necessidade de atender as famílias que se instalavam na região Oeste do Paraná, comercializando e moendo os grãos que eram produzidos nas terras recém-colonizadas. Assim como o Moinho Iguaçu, outras empresas foram criadas pela Colonizadora Gaúcha Ltda, com o objetivo de atender as necessidades básicas dos colonizadores da região, como uma serraria para que eles tivessem para onde vender a madeira, uma cerâmica para a construção das casas e um posto de gasolina, sendo estas as quatro empresas pilares na fundação de São Miguel do Iguaçu.

Logo após cumprido o objetivo de vender as terras que possuía, a Colonizadora Gaúcha Ltda colocou as quatro empresas à venda, sendo adquiridas pelo então corretor de terras Arlindo Mosé Cavalca que após alguns anos as vendeu, permanecendo apenas com o Moinho que até aquele momento descascava arroz e moía trigo e milho.

Em 1964, após influências do ambiente externo, mais especificamente o Governo Federal, o Moinho suspendeu a produção de farinha de trigo e desde então não atua mais com a moagem de qualquer tipo de grão, porém o nome, já consolidado na região, permaneceu o mesmo.

Inicialmente tinha farinha de trigo. Aí em 64 quando entrou a revolução, o Governo Federal criou o CETRIN que era um órgão que comprava todo o trigo do Brasil e entregava para os moinhos, porque diziam os militares que era segurança nacional, na época era segurança nacional. E deram cotas para os moinhos, e o nosso moinho ganhou uma cota que trabalhava segunda e terça, e aí não podia trabalhar a semana, e a cota valia mais que o moinho. Aí resolveram vender essas cotas e não trabalhar mais com trigo, e aí que o nome de moinho ficou, mas não mói mais nada, ficou como Moinho Iguaçu. (Entrevistado A)

Por muitos anos o único processo de industrialização em que o Moinho atuava era o arroz, que era uma área secundária devido ao fato da produção de arroz não ser estável na época e todo arroz industrializado era adquirido de produtores do Rio Grande do Sul. Em 1997, com incentivos fiscais do município de Itaipulândia – PR, o Moinho montou uma indústria somente para arroz e industrialização de outros cereais; nascendo aí oficialmente um setor de alimentos no Moinho Iguaçu.

Atualmente o Moinho Iguaçu faz parte de uma *holding*, chamada Grupo Cavalca, da qual fazem parte 4 empresas: a Sabor Sul (indústria de alimentos), uma construtora, um grupo de fazendas e o Moinho; todas controladas por membros da família Cavalca. O Moinho Iguaçu comercializa cereais, grãos e fornece assistência técnica aos agricultores; tem 170 funcionários, capacidade armazenadora ultrapassando os 2 milhões de sacas e fatura cerca de R\$ 350 milhões/ano.

O Moinho exporta cerca de 75% dos produtos, e faz isso acompanhando o que o mercado faz. Segundo o Entrevistado A, se o Brasil exporta metade, ele também precisa exportar a metade, caso contrário faltará mercado para ele e possivelmente terá problemas com preço.

Para o Entrevistado A, o grande diferencial da sua indústria é sua tradição e seriedade no negócio, para ele não adianta investimentos maciços em marketing e propaganda se a indústria não entrega o que promete aos seus clientes.

Eu acho que o que proporciona a Sabor Sul ou ao Moinho Iguaçu ou ao grupo crescer, o nosso grande diferencial, acho ainda que é a nossa tradição e seriedade que temos no negócio. (...) regra simples nossa, cobre o que tu combinou, venda o que você tem para vender – você não vai vender o que tu não tem – cobra o preço que você combinou e entregue o que você vendeu. Então é uma regra simples, não tem mistério nenhum, faça o que você combinou (...) então esse é o nosso

grande motor, o que impulsiona o grupo ainda é essa coisa básica que parece pouco. (Entrevistado A)

Ao longo de sua história o Moinho alterou sua estrutura. No início das atividades somente os dois diretores eram responsáveis por praticamente todos os processos, enquanto um era responsável pelo financeiro, pelas vendas, pelo departamento de pessoal e pela parte contábil fiscal, o outro cuidava do contato direto com o agricultor. Com o crescimento, foi ocorrendo a departamentalização por áreas fins; e com as filiais o surgimento de gerentes, sob a supervisão da estrutura principal. Um dos departamentos era de alimentos, ou seja, a Sabor Sul até o início de 2010. Abaixo os organogramas antes da separação e após.

Antes da Separação da Sabor Sul

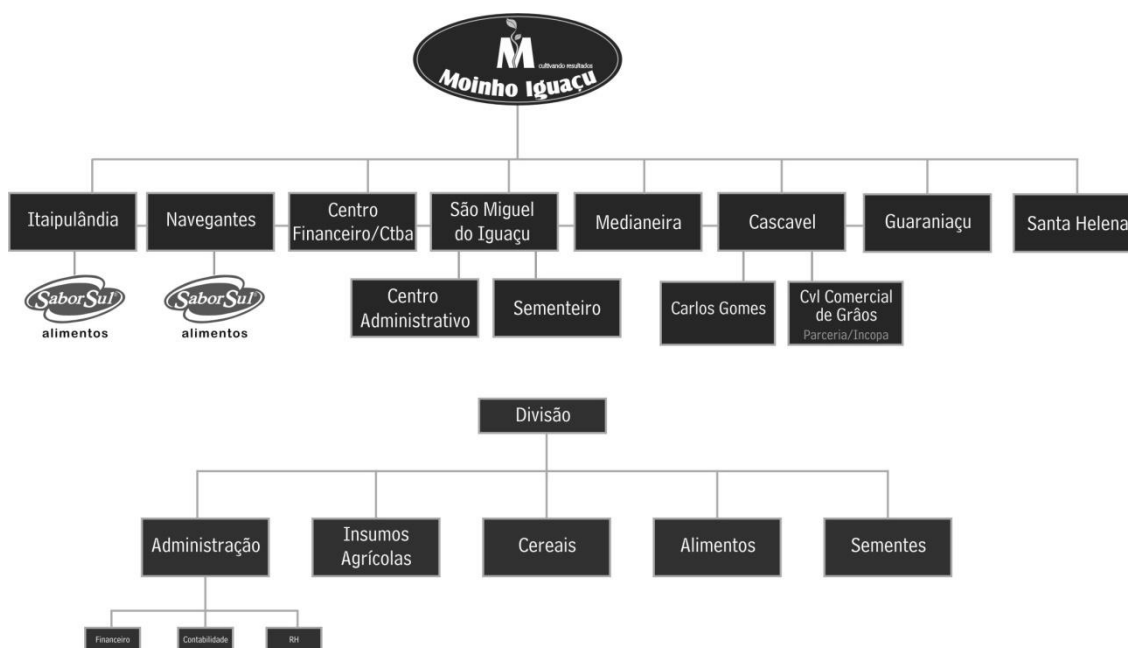


Figura 12: Organograma do Moinho Iguaçu antes da separação da Sabor Sul.
Fonte: Dados da pesquisa

Após a Separação da Sabor Sul

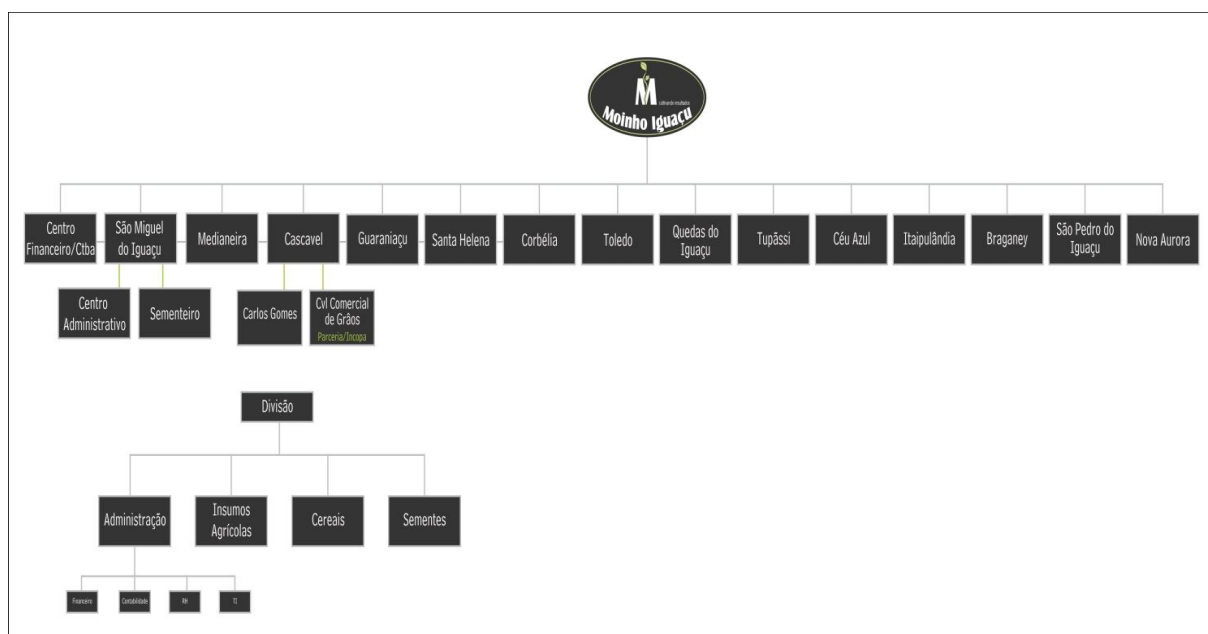


Figura 13: Organograma do Moinho Iguaçu antes da separação da Sabor Sul.
Fonte: Dados da pesquisa

Segundo o Entrevistado A, todas as áreas têm autonomia, já que ele não tem mais a capacidade de gerenciar todos os processos organizacionais. Para ele uma das responsáveis pelas mudanças foi a tecnologia que gerou um desenvolvimento muito rápido das indústrias; “a mudança é certa, o problema é a velocidade que ela está vindo.” (Entrevistado A).

No momento a palavra de ordem é padronização, pois o moinho está implementado alguns programas de qualidade, entre eles o BPF – Boas Práticas de Fabricação e iniciando os processos referentes a ISO 9001; programas esses que estão alterando as práticas organizacionais e influenciando no produto final da organização, que passou a comercializar produtos com qualidade superior após a implementação desses programas. Segundo o Entrevistado A, a padronização foi instituída também por necessidades administrativas, para um maior controle dos processos organizacionais. Outra prática adotada pela empresa foi o Planejamento Estratégico, realizado de cinco em cinco anos e revisado todos os anos. Porém, segundo o Entrevistado A, é uma coisa de moda e já está quase alterando para a realização de três em três anos devido às mudanças que tem ocorrido de maneira muito rápida.

A gente faz o planejamento de cinco em cinco anos e refaz ele todo ano. Então a gente faz cinco daí passou um ano e a gente... “tá o que que a gente planejou para esse ano? Isso. E para o ano que vem? Tem alguma coisa que a gente tem que mudar para o ano que vem?” E já planeja o outro para frente então agora ficou um planejamento estratégico anual, planejando o último ano lá da frente e revendo pro próximo ano as mudanças que tem. Mas eu vou te dizer uma coisa, essa questão do Planejamento Estratégico é uma coisa muito de moda e tal, mas eu estou quase mudando para três anos, porque a velocidade, que nem eu te falei no começo, não tem mais condição. Já teve anos de explorar cinco anos e chegar lá e já não ter nem nada nem parecido do que está sonhado. É muita mudança, muita mudança. (...) A forma de trabalhar com a própria soja, como nós trabalhávamos antes e como nós trabalhamos hoje, como era há 10 anos atrás, mudou tudo. (Entrevistado A)

Percebe-se na fala do Entrevistado A, que as mudanças cada vez mais velozes do mundo atual causam certo desconforto, pois o que é planejado hoje em menos de cinco anos já está obsoleto e a empresa precisa estar continuamente se adaptando as mudanças do ambiente, diferente do tempo em que a organização foi fundada e da cultura de uma organização familiar, como era o Moinho Iguaçu no início de sua história.

É possível observar no Moinho a adoção de práticas influenciadas pelo mercado, seguindo as tendências das empresas do mesmo setor. Percebe-se ainda, um conflito de tempos das práticas organizacionais, o que era feito no início e como é feito atualmente para que a empresa continue crescendo e sobrevivendo ao mercado atual.

A seguir, apresenta-se a indústria foco dessa pesquisa, a Sabor Sul. Porém fez-se necessário conhecer a história do Moinho Iguaçu, pois as histórias estão interligadas, na proporção de que até o início de 2010, a Sabor Sul era uma área do Moinho. Além disso, percebe-se ainda uma grande influência das atividades do Moinho nas atividades da Sabor Sul, que ainda não viu grandes mudanças após a separação, apenas que os processos organizacionais ficaram mais ágeis e rápidos, devido a não estar mais subordinada a estrutura do moinho; as organizações ainda compartilham da mesma missão organizacional.

5.2.1 Sabor Sul

Com o aumento das vendas e um faturamento anual de R\$ 50 milhões de reais, a marca tomou vida própria e se tornou uma indústria independente (ver organogramas abaixo) – a Everest Indústria de Alimentos - Sabor Sul. Segundo os entrevistados as duas indústrias passaram a ter propostas diferentes e a Sabor Sul já tinha seus próprios processos, com isso a separação seria inevitável, até mesmo por motivos administrativos, devido as proporções que os processos da agroindústria já tinham dentro do Moinho Iguaçu.

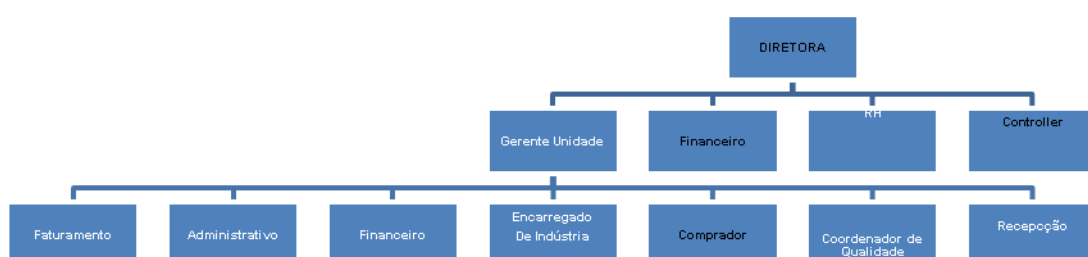


Figura 14: Organograma Administrativo da Sabor Sul
Fonte: Dados da pesquisa



Figura 15: Organograma Industrial da Sabor Sul
Fonte: Dados da pesquisa

Em 2005, ainda como parte do Moinho, a Sabor Sul seguindo uma tendência do mercado adquiriu uma indústria de arroz no Estado de Santa Catarina, no município de Navegantes, com o objetivo de produzir arroz parboilizado, pois o solo Paranaense não é propício para a produção desse tipo de arroz.

A Sabor Sul atende somente o mercado interno, mais especificamente os estados do Paraná, Santa Catarina, Espírito Santo, Pernambuco e Mato Grosso do Sul. As decisões de ampliação do mercado são relacionadas ao surgimento de representantes em novos locais e são esses representantes que buscam a Sabor Sul e não o contrário. Segundo o Entrevistado B, quem faz a marca é o representante e por esse motivo é preciso um bom representante para surgir o interesse na abertura para novos mercados. Após o aparecimento do representante, a indústria se direciona até o mercado em potencial e faz uma pesquisa de mercado, preço e estratégia, fatores determinantes na abertura de um novo mercado.

Preço praticado, políticas praticadas. A marca líder, que porcentagem de mercado que ela abrange. Por exemplo, tem um arroz lá que é líder de vendas, arroz minininha, é líder de vendas no Espírito Santo: quantos por cento ele tem do mercado? Se ele tem uma porcentagem muito grande é muito difícil você tirar o mercado dele; se o mercado é pulverizado é mais fácil de você entrar; e também o preço praticado, porque se você está chegando com seu produto lá e o produto lá, uma marca consolidado, está mais barato você não vai conseguir entrar. Mais ou menos é isso, os líderes do mercado, a qualidade desses produtos e o preço que você vai conseguir chegar com seu produto lá. Hoje no Brasil, tudo é preço. Os produtos hoje saem da indústria praticamente com o mesmo preço. (Entrevistado B)

Outro fato que a empresa considera na abertura de um novo mercado são as práticas e atitudes praticadas por ele. Segundo o Entrevistado B, “já existem mercados com fama de ruins, como é o caso do Rio de Janeiro, que mesmo aparecendo bons representantes não vale a pena investir”, pois o custo-benefício é muito baixo para a empresa.

Mercados que vendem sem nota fiscal, a empresa não admite esse tipo de conduta. Mercados que já tem fama de dar os canos, por exemplo, Rio de Janeiro já tem fama que é muito fácil perder conta, que sacam o caminhão, roubam. Não gostamos muitos de apostar (Entrevistado B).

A estratégia da organização é fazer um mix de produtos que sustentem a sua indústria, pois segundo os entrevistados o mercado de alimentos atualmente está saturado. Esse mix de produtos é composto de produtos básicos, como: arroz, feijão, azeitona, milho para pipoca, pepino, cebolinha e pêssego em conserva; produtos que segundo os entrevistados não apresentam muitas

possibilidades de inovação e diferenciação no mercado. O que possibilitou algo diferente foi a forma de comercializar os produtos da empresa, que passou a ser mais profissionalizada e realizada de maneira direta (Entrevistado A), além dos programas de qualidade que possibilitaram produtos com qualidade maior, sendo essa uma demanda do mercado atual: produtos com qualidade superior e preços baixos, não sendo uma exclusividade dessa agroindústria (Entrevistado B). Atualmente a Sabor Sul, assim como o Moinho Iguaçu, está implantando o BPF (Boas Práticas de Fabricação) e iniciando os processos referentes a ISO 9001, além de uma controladoria de pequenos custos, na qual todos os custos de cada produto são detalhados, e assim, verificado a possibilidade de baixá-los.

Outro ponto considerado pela Sabor Sul para montar o seu mix de produtos, além de sustentar a empresa é sustentar o vendedor, fazendo com que eles tenham mais produtos para oferecer e assim aumentar sua renda, caso contrário não seria possível ter bons vendedores, ou esse vendedor representaria 7 ou 8 empresas, não dando exclusividade para a marca.

Os produtos da Sabor Sul têm origens diversas; como exemplo: o pepino que é um produto terceirizado e embalado com a marca de um produtor do Mato Grosso do Sul, assim como a farinha de trigo que é produzida na Argentina; a pipoca e a azeitona são provenientes da Argentina e industrializados pela Sabor Sul e o carro chefe, o arroz, é proveniente do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

O último produto desenvolvido pela Sabor Sul foi o pepino agri-doce, bastante utilizado em sanduíches. A sugestão veio de um representante e a empresa após a sua análise decidiu por lançar o produto. O produto foi lançado levando em conta o valor agregado que possui, diferente de outros produtos do mix ofertado pela empresa. A organização não possui uma área específica para desenvolvimento de novos produtos constantemente, eles são feitos conforme a demanda dos representantes e até mesmo pela idéia dos diretores da empresa, como é o caso do pepino em *pouch*.

A azeitona sempre foi vendida em vidro, depois ela foi para o *pouch*. O *pouch* é mais barato que o vidro e você quando abre acaba consumindo inteiro. E aí a gente teve a idéia de fazer o pepino assim, fomos a primeira empresa, e estamos vendendo como água, vendendo muito bem. Até as outras empresas fazerem isso a gente tá fazendo mercado.

Mas infelizmente não é sempre que a gente tem uma boa idéia.
(Entrevistado B)

Os produtos também são desenvolvidos motivados pela concorrência, que ao colocarem novos produtos fazem com que os representantes solicitem a Sabor Sul o mesmo produto, como é o caso do arroz especial.

O arroz especial foi lançando depois que um concorrente lançou. Os representantes começaram a pedir o nosso e a gente lançou, mesmo sabendo que não ia vender tanto. É o caso do arroz integral, cada vez mais está tendo procura, mas hoje para as indústrias dá prejuízo, pois ele estraga muito mais rápido. Então o mercado compra e dá muita troca, mas é um produto que você tem que lançar. (Entrevistado B)

Segundo o Entrevistado B, alguns produtos precisam ser adotados por eles seguindo uma tendência do mercado, dos hábitos de consumo; mesmo que esses produtos não gerem lucros, pois a consolidação da marca também se encontra no seu mix de produtos.

Questionados sobre um recurso que tornava a empresa única ou mais competitiva no mercado, os entrevistados disseram que é o fato de terem indústrias próprias, pois eles não dependem de outros para a entrega de produtos: o preço fica mais competitivo e os horários de trabalho, como horas extras, são determinados por eles. Já os produtos que são terceirizados, não são os principais produtos de sua carteira e por isso não influenciam de maneira significativa as vendas finais caso algo ocorra.

Com a experiência adquirida ao longo dos anos, passando por vendas baseadas em escalas e baseadas em qualidade, a indústria hoje está focada em fazer vendas saudáveis, que segundo o Entrevistado B, “são vendas com lucro, preferindo deixar parte da indústria ociosa a vender sem lucro para “desovar” o estoque”, prática essa adotada por alguns concorrentes.

5.2.2 Síntese da Análise dos Dados

No Moinho Iguaçu – Sabor Sul, dentre os fatores do processo estratégico propostos pelo modelo de Bulgacov (2009), percebeu-se que os que mais

influenciaram nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico, em específico produtos e mercados, foram: o ambiente geral e operacional, as pessoas, as práticas de gestão e as formas de gestão. Destaca-se também a tradição que a agroindústria tem no oeste paranaense, gerando negócios por sua marca.

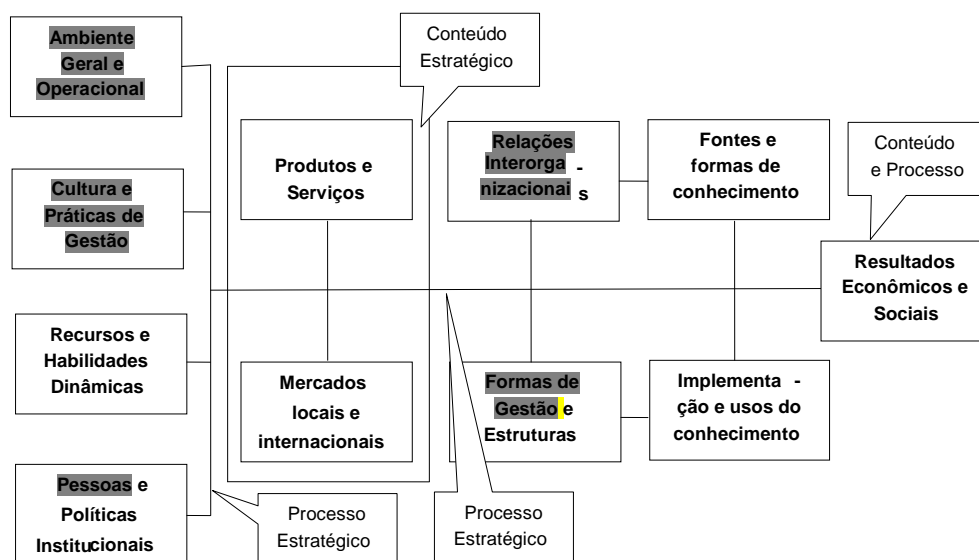


Figura 16: Fatores do Processo Estratégico identificados no Moinho Iguaçu – Sabor Sul.
Fonte: Adaptado de Bulgacov (2009)

Com base na análise de parte dos dados da pesquisa, percebe-se uma grande influência das **pessoas**, no papel dos gestores, na definição do conteúdo estratégico e na forma como a organização é gerenciada, dados que corroboram com a pesquisa de Bertucci (2005). A organização é gerenciada por membros de uma mesma família e buscou se adaptar às mudanças que ocorreram na realidade das empresas com o passar do tempo. As adaptações foram sendo realizadas conforme a demanda do mercado e algumas práticas implantadas em decorrência das práticas das empresas do mesmo setor. Com o crescimento da empresa e aumento da demanda de trabalho, a empresa foi departamentalizada e notou-se uma preocupação da diretoria em dar autonomia aos departamentos ao mesmo tempo em que mantém o controle.

Os gestores acreditam na tradição da empresa como um dos fatores para seu crescimento, isso evidência uma cultura interna forte, que direciona as atividades organizacionais. Essas características da empresa refletem em seus produtos, que são considerados básicos na indústria de alimentos, como é o caso do arroz e do feijão.

Devido à estratégia de formar um mix de produtos básicos que sustentem a indústria, a agroindústria não direciona investimentos para o desenvolvimento de novos produtos, apenas faz esse tipo de ação quando algum concorrente lança determinado produto que pode prejudicar a fatia de mercado já conquistada pela marca.

É possível identificar na Sabor Sul a prevalência de estratégias emergentes, assim como o desenvolvimento de novos produtos e a abertura para novos mercados, que são realizadas por fatos isolados, como idéias repentinas e o surgimento de representantes que se adequem aos padrões da agroindústria, características da **forma** como a organização é gerenciada. As ações da organização são reativas às ações do mercado, sendo essa uma das características das empresas de médio porte brasileiras.

A Sabor Sul é uma agroindústria bastante influenciada pelo **ambiente** externo, tanto no que se refere ao clima, políticas governamentais, pessoas (no papel de seus representantes) e concorrentes. A agroindústria define seus produtos e mercados influenciados por fatores externos, prevalecendo sobre os fatores internos.

Abaixo, apresenta-se um quadro síntese com algumas mudanças no conteúdo da agroindústria e os fatores do processo estratégico que mais influenciaram essas mudanças.

Característica da Agroindústria	Conteúdo Antes	Mudança no Conteúdo	Fatores que influenciaram
Diversificação do Negócio	Comercialização de Commodities e Insumos	Comercialização de produtos industrializados	- Pessoas (gestores) - Ambiente: políticas governamentais e tendências de organizações do mesmo setor
Produtos	Somente	Ampliação para um	- relacionamentos interorganizacionais: clientes e fornecedores

	Arroz	Mix de Produtos Básicos	<ul style="list-style-type: none"> - formas de gestão - práticas de gestão - políticas institucionais
Abertura para novos mercados	Oeste paranaense	Santa Catarina, Espírito Santo, Pernambuco, Mato Grosso do Sul	<ul style="list-style-type: none"> - Pessoas: representantes comerciais - formas de gestão - práticas de gestão

Quadro 12: Síntese das Mudanças de Conteúdo na Sabor Sul.
Fonte: Elaborada pela autora.



Missão

Ser reconhecida nacionalmente como referência de qualidade no desenvolvimento da produção de farinhas, gerando valor aos acionistas, com responsabilidade social e respeito ao meio ambiente.

5.3 Infasa Indústria de Farinhas S.A

A Infasa Indústria de Farinhas S.A. é uma empresa pertencente ao grupo AB AGROBRASIL, grupo que atua na Região Oeste do Paraná, no ramo de Atacado e Varejo do comércio de Insumos Agrícolas e Cereais. A Infasa se localiza no município de Santa Tereza do Oeste, no Distrito Industrial de Santa Maria.

A empresa foi adquirida em 2006, 2 anos após sua fundação, com o objetivo de verticalizar e diversificar o negócio do grupo AB AGROBRASIL, agregando assim, mais valor ao produto.

Na época sentimos a necessidade de verticalizar justamente porque isso agrega um pouco de valor ao nosso produto e a idéia era começar pelo milho, pois a indústria de milho é uma indústria mais fácil de ser feita, mais barata, o investimento é menor e a mais cara de todas é a indústria de soja, pois está nas mãos de multinacionais e precisa de grandes volumes, então pensamos em fazer de milho. Mas a de trigo acabou surgindo antes porque apareceu uma oportunidade de uma empresa que já existia e nós compramos essa empresa. Era um cliente nosso de trigo, grão, que teve uma dificuldade financeira na época porque a empresa era pequena e então adquirimos essa empresa. Então, foi uma oportunidade que surgiu e iniciamos pelo trigo (Entrevistado A).

Logo após a aquisição, uma série de mudanças foram realizadas, entre elas, a mudança de nome de Moinho Bom Jesus para Infasa Indústria de Farinhas S.A. Outra mudança realizada pela nova gestão foi a mudança de foco, deixando de ser distribuidor do varejo e passando a distribuir para a indústria.

Essa mudança foi realizada devido a uma análise dos novos gestores sobre sua capacidade interna, no que se refere a competências de distribuição e expertise no negócio; concluindo que para distribuir apenas um produto, a farinha, em pouca quantidade e várias localidades, o custo de distribuição seria muito alto; assim, a nova gestão decidiu focar na indústria, deixando o varejo para o futuro.

Outra mudança implantada pela nova gestão refere-se às características do produto. Na aquisição, o moinho fabricava um tipo de farinha e distribuía para redes de panificadora; já com foco na indústria o Moinho passou a produzir 3 tipos de farinha: (a) uma farinha mais sofisticada, mais branca, com um maior valor, usada para fazer massa fresca: lasanha, macarrão; (b) uma farinha intermediária usada para fazer pão; e (c) uma farinha de calda, que é utilizada pela indústria de biscoitos, sendo essa uma farinha mais escura. O principal motivo que levou a nova gestão a ampliar a gama de produtos foi a demanda do mercado da indústria, que exige que os moinhos tenham um leque maior de produtos para fornecer, pois as grandes indústrias tendem a ter poucos fornecedores, porém em grande quantidade e diversificação de produtos.

Como a gente resolveu atuar na indústria, você tem diversas indústrias: indústria que faz pão congelado, hoje tem muitos mercados que compram pão congelado e só assam, porque não quer ter mão de obra, padeiro e tal.; você tem indústria que faz massa, massa fresca por exemplo, tem que ser a farinha mais branca, para ele não precisar da granula. Aí você tem a massa seca, que é uma farinha que não é a melhor de todas, não é o top, mas é próximo da melhor, aí você tem os biscoitos mais finos como o “cream cracker” que é uma farinha melhor, até o biscoito doce que vai uma farinha mais escura. Então, tem indústria em todos os segmentos, e às vezes o mesmo cliente produz macarrão, produz biscoito, então nós temos que ter a gama de produtos para poder atender. Nós ampliamos a gama de produtos para atender a demanda do mercado, quando aquele Moinho Bom Jesus que atuava mais na panificação e nós compramos a empresa e resolvemos ir para a indústria, a indústria exige que você tenha esse leque de produtos, você não pode ter um produto só, se não ela, vamos dizer assim: ela quer ter 5 fornecedores e os 5 precisam fornecer todos os produtos (Entrevistado A).

A nova gestão logo nos primeiros meses, após a aquisição, duplicou a capacidade de moagem e com isso veio a ampliação dos mercados atendidos, de somente o nordeste para o Paraná, São Paulo, Minas Gerais e Bahia. É importante ressaltar que a capacidade de moagem foi duplicada, mas o número

de funcionários não foi duplicado (segundo o Entrevistado A), evidenciando a baixa produtividade do moinho antes da aquisição.

Todas essas mudanças foram ocasionadas, em grande parte, pela mudança no perfil dos gestores, passando de uma administração pouco profissionalizada para uma altamente profissionalizada. A organização, após sua aquisição, foi dividida em setores especializados: industrial (armazenagem, moagem, envase e expedição), qualidade, comercial, financeiro e logística; mudando de uma estrutura centralizada para uma descentralizada (ver figuras 17 e 18).

Antes

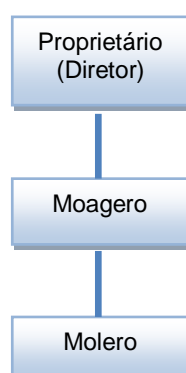


Figura 17: Organograma do Moinho Bom Jesus (antes da aquisição)
Fonte: Dados da Pesquisa

Depois (após a aquisição e reestruturação)

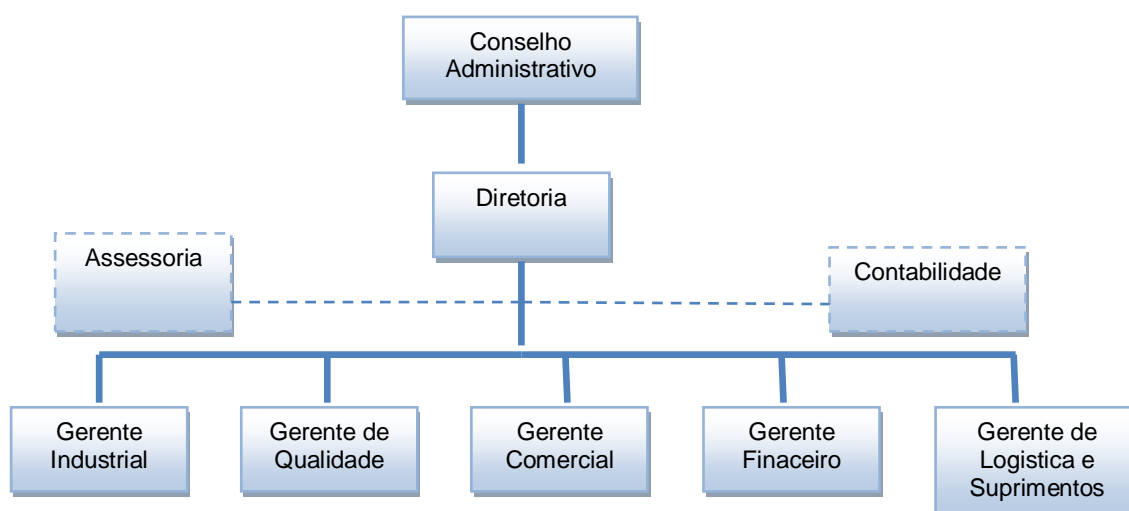


Figura 18: Organograma Simplificado Atual da Infasa Indústria de Farinhas S.A
Fonte: Dados da Pesquisa

A reestruturação realizada após a aquisição, não foi somente uma reestruturação de organograma e estrutura física, mas, sobretudo uma mudança de postura na gestão da organização que passou a atuar de forma diferenciada, implementando um planejamento estratégico, descrição e missão dos cargos, programa de melhoria continua e uma nova forma de olhar os problemas que a organização tinha e poderá vir a ter.

O antigo dono atuava mais assim: o problema ocorria e ele resolvia. Nós acreditamos em antecipação dos problemas e procuramos sempre aprender com os erros que acontecem, por exemplo: foi um lote de farinha que tinha inconformidade para um cliente, então a gente recolheu o produto, trouxe o problema para dentro da empresa e num processo de melhoria continua identificou o problema e quais foram as causas dele e as soluções, então, fomos lá e resolvemos esse problema. Então, podemos ter novos problemas, mas não será mais pelo mesmo motivo. (Entrevistado A)

Outra mudança que podemos perceber é em relação aos resultados da Infasa. Ao ser adquirida a organização faturava R\$ 4 milhões/ano. Após 4 anos, a empresa está faturando cerca de 24 milhões/ano.

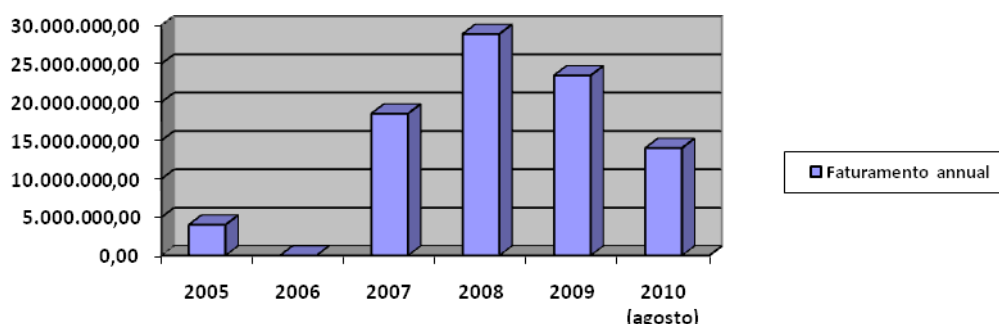


Gráfico 4: Faturamento Anual da Infasa Indústria de Farinhas – Período: 2005 – 2010

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo os entrevistados, as indústrias provindas da agricultura são fortemente influenciadas pelo ambiente, como as políticas governamentais, que em 2008 com a escassez de trigo no mercado mundial baixou a zero a tributação referente à tarifa de importação da matéria-prima. "As medidas visam a conter a alta de preços do trigo e também a reverter a situação de estoques baixos, além de evitar que o pãozinho volte a provocar alta da inflação", disse Guido Mantega, Ministro da Fazenda no período.

Em 2008, por exemplo, o governo atuou diretamente no nosso mercado, porque o estoque mundial de trigo estava bem reduzido e houve aquele aumento mundial na farinha e no pão, teve repercussão nacional. Daí o governo entrou agindo diretamente no mercado, mudando a parte de tributação e isso teve um efeito direto para nós, tanto que até hoje a gente sente parte do reflexo daquele ano. (Entrevistado B)

Outro fator que influencia fortemente nas atividades da Infasa é o mercado internacional, principalmente pelo fato de que 90% da matéria-prima, ou seja, o trigo, dessa agroindústria é importando. Com isso, o preço do produto final produzido pela Infasa é altamente influenciado.

Hoje por exemplo, tem aí a quebra de produção que teve na Europa, na Rússia, eles tiveram uma quebra de 20 e poucos milhões de toneladas de trigo. O Brasil tá batendo recorde de produção há alguns anos, esse ano, tivemos de novo uma boa produção e de um trigo de qualidade e teoricamente a gente não deveria estar tendo esse aumento no preço da matéria prima, mas está tendo devido a esse fator do mercado externo. (Entrevistado B)

Os entrevistados consideram um recurso único de sua agroindústria e que a torna mais competitiva que as outras sua capacidade de compra da matéria-prima, devido à expertise que a AB AGROBRASIL já possuía. Essa expertise possibilita à agroindústria a venda de seus produtos com preços mais competitivos e melhores condições de pagamento para seus clientes.

Eu acredito que o nosso grande diferencial hoje é na parte de aquisição de matéria prima, na expertise na compra de matéria prima específica para o que a gente usa, em quantidade e com preço competitivo. Isso dá tranquilidade para trabalhar. Nosso concorrente regional aqui, tem muito problema com fornecedor de matéria prima, isso é uma preocupação que a gente não tem, não é que não tenha, mas a gente encara de uma forma bem tranquila porque esse é um ponto forte aqui da A.B, com toda a experiência da organização. (Entrevistado B)

Uma das coisas que a gente tinha e foi um diferencial da nossa empresa, é que você fornece a indústria, você normalmente compra matéria prima a vista e fornece a indústria com 30 – 35 - 45 dias de prazo. Então, muito moinho não pode fazer isso, não pode se dar ao luxo de fazer isso; eles tem que fornecer a padaria que eles fornecem mais rápido, o giro é mais rápido e a padaria paga a vista. No nosso caso é diferente, nós temos um ciclo entre compra da matéria prima e ir para moagem. Então, a empresa tendo recursos financeiros para financiar esses clientes possibilitou que a gente atendesse esses clientes, que a gente pudesse sair de atender as padarias. Quem não tem recursos financeiros tem que vender para padaria. (Entrevistado A)

E para o Entrevistado A, o atual sucesso da Infasa Indústria de Farinhas S.A se deve ao foco que tiveram na parte organizacional desde o início, além de controles rígidos na parte financeira; sendo essas práticas organizacionais consideradas pelos entrevistados determinantes na escolha de novos mercados.

Foco muito grande na parte organizacional da nova empresa e um controle muito rígido da parte financeira e isso foi muito importante. Essa empresa que nós adquirimos, para você ter uma idéia, ela teve problemas de inadimplência, ela não escolhia muito bem os clientes, não tinha essa experiência que a gente já tinha. Num mercado bem complicado como esse já sabíamos como fazer isso. (Entrevistado A)

Outra prática organizacional implementada foram os programas de qualidade, o BPF (Boas Práticas de Fabricação), pelos quais a organização faz todo o controle de qualidade de seu produto, desde a recepção do trigo até a entrega ao cliente. A implementação desses programas foi influenciada pela exigência dos clientes em produtos padronizados, ou seja, que as farinhas tivessem uma padronização de cores e texturas. Além disso, a implementação dos programas foi influenciado pelo objetivo que a Infasa tem em atingir indústrias mais exigentes, visando um produto com maior valor agregado.

Conseguimos atuar em indústrias mais organizadas, que são mais exigentes, que exige que você forneça sempre naquela quantidade, naquela qualidade. No moinho nós investimos muito em laboratório, para ter um padrão do produto e esse investimento possibilitou a gente atuasse nesse tipo de indústria. Num primeiro momento, nós fomos visamos uma indústria classe B e agora estamos visando uma indústria classe A. Por que isso? Porque essa indústria paga um pouquinho melhor pelo produto, remunera um pouco melhor, porque ela faz lá na ponta um produto mais caro, então, ela exige de você, mas paga um pouquinho melhor, porque ela ganha mais também. A matéria prima para ela não é a farinha, ou melhor, não é o maior problema dela em termos de custo, muitas vezes embalagem e marketing custam mais do que a farinha, então ela pode pagar um pouquinho melhor e também porque você tem segurança de receber. (Entrevistado A)

Já a estratégia da Infasa para superar seus concorrentes, provenientes do Brasil inteiro devido aos mercados por ela atendidos, é conhecê-los bem, saber quais indústrias eles atendem e com quais produtos, assim direcionam o produto e o preço, até mesmo atuando com margens menores de lucro para serem competitivos perante seus concorrentes. Porém quando o concorrente atua com um preço muito abaixo, eles direcionam seus esforços para novas indústrias, não

prejudicando a margem mínima de lucro por eles estabelecida. Segundo o Entrevistado A, esse é um ambiente [setor] muito fechado, pois nesse tipo de indústria se uma empresa desenvolver algo que sobrepuja a concorrência, por menor que seja, consegue bons resultados; então essas indústrias mantêm seu ambiente interno obscuro a qualquer pessoa ou indústria do ambiente externo.

Atualmente, o moinho tem capacidade de moer três mil toneladas/mês de trigo em grãos. Conta com um laboratório próprio para análises físico-químicas, relógicas e sensórias e uma estrutura de armazenagem para a recepção, padronização e ensilagem de trigo em grãos com capacidade estática de 12.000 toneladas de trigo. Um novo moinho já está sendo construído e ao terminar a Infasa passará de 120 toneladas/dia para 420 toneladas/dia, sendo que 120 toneladas serão direcionadas para o varejo, para a panificação e futuramente para o desenvolvimento de pré-misturas para bolo.

5.3.1 Síntese da Análise dos Dados

Na Infasa Indústria de Farinhas S.A verificou-se que dentre os fatores do processo estratégico propostos pelo modelo de Bulgacov (2009), os que mais influenciaram nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico, em específico produtos e mercados, foram: ambiente geral e operacional, práticas de gestão, recursos organizacionais, pessoas, formas de gestão e estrutura; além da influência que os clientes têm sobre a definição do conteúdo, pois a organização desenvolve produtos visando esses novos clientes.

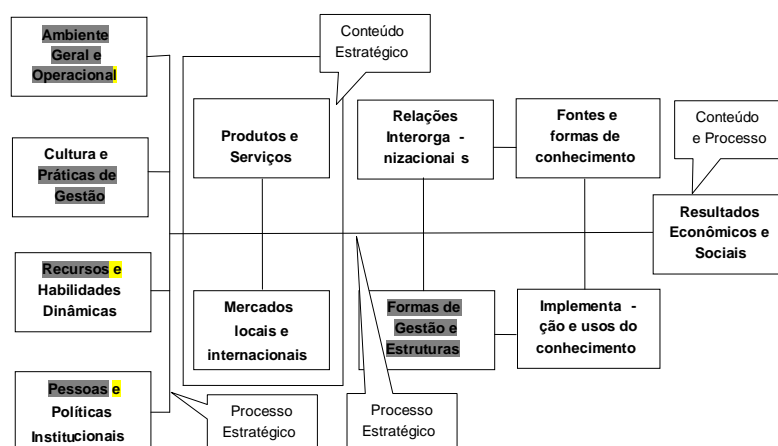


Figura 19: Fatores do Processo Estratégico identificados na Infasa Indústria de Farinhas S.A
Fonte: Adaptado de Bulgacov (2009)

Com base na pesquisa, percebe-se uma grande influência das **pessoas**, no papel dos gestores, na definição do conteúdo estratégico e na forma como a organização é gerenciada, corroborando com a pesquisa de Bertucci (2005). Após a aquisição, com uma equipe de diretores especializados, as mudanças ocorridas na agroindústria e seu conseqüente crescimento é visível nos números do faturamento, na capacidade ampliada e até mesmo em seu atual organograma. As novas **práticas de gestão** também são reflexos dessas mudanças, assim como sua estrutura separada por setores, dando ênfase atualmente na qualidade e na padronização dos produtos, direcionadas por um planejamento estratégico que objetiva atingir indústrias cada vez mais exigentes no que tange à qualidade, padronização e grandes volumes.

Percebe-se também mudanças nas **formas de gestão** da nova equipe diretiva, que passaram a responder às demandas (tanto do ambiente externo quanto interno) com maior flexibilidade e agilidade, adaptando-se ao novo foco organizacional: as indústrias e não mais o varejo.

Como evidenciado nos dados da pesquisa, o **ambiente** possui fortes influências, desde o clima, que influencia no volume e na qualidade do trigo produzido e com isso afeta o preço de compra de matéria-prima e venda do produto final; o governo com suas leis e políticas de incentivos; e os concorrentes com a adoção de novas máquinas e venda em maior volume do produto, capturando clientes maiores.

Outro fator determinante é a existência de **recursos** financeiros que possibilitam a Infasa adotar práticas que a diferenciam de seus concorrentes, comprando sua matéria prima com melhores preços e com isso vendendo seus produtos com preços mais competitivos.

Em relação aos produtos, o seu desenvolvimento foi realizado conforme a demanda do mercado alvo que a Infasa pretendia atingir, que exigia de seus fornecedores produtos com diferentes níveis de qualidade e especificações, porém padronizados. A mesma influência percebe-se nos produtos que a agroindústria planeja desenvolver para atender o varejo, ou seja, ela direciona o desenvolvimento de seus produtos conforme os mercados que pretende atuar.

Abaixo, apresenta-se um quadro síntese com algumas mudanças no conteúdo da agroindústria e os fatores do processo estratégico que mais influenciaram essas mudanças.

Característica da Agroindústria	Conteúdo Antes	Mudança no Conteúdo	Fatores que influenciaram
Diversificação do Negócio	Comercialização de Commodities e Insumos	Comercialização de produtos industrializados	<ul style="list-style-type: none"> - Pessoas (gestores) - Políticas Institucionais - Ambiente - Recursos Disponíveis
Foco	Foco no Varejo	Foco na Indústria	<ul style="list-style-type: none"> - pessoas (dirigentes) - recursos disponíveis - habilidades dinâmicas - relações interorganizacionais: clientes
Produto de Venda	1 tipo de Farinha de Trigo Padrão	Desenvolvimento de 3 tipos de farinha de trigo	<ul style="list-style-type: none"> - mercado (clientes) - práticas organizacionais - formas de gestão - pessoas - políticas institucionais

Quadro 13: Síntese das Mudanças do Conteúdo Estratégico da Infasa Indústria de Farinhas S.A.
Fonte: Elaborada pela autora.

6. CONCLUSÃO

Percebe-se nas organizações estudadas semelhanças nos fatores do processo organizacional que mais influenciaram nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico. Parte do estudo observou a ocorrência de posicionamentos estratégicos semelhantes, as três agroindústrias pesquisadas estão investindo em agroindustrialização de seus produtos com o objetivo de agregar mais valor a sua produção primária, além de diversificar o negócio; corroborando com a pesquisa realizada por Cochia e Machado-da-Silva (2004), onde encontraram o mesmo resultado em grupos de organização de um mesmo setor.

As organizações estudadas possuem forte influência dos seus gestores, os quais são responsáveis por determinar as políticas institucionais e a estratégia das organizações que representam. Nas duas organizações (Cooperativa Lar e Infasa Indústria de Farinhas) onde evidenciamos a troca de gestor, foi possível perceber a influência do papel do gestor na definição do conteúdo estratégico por meio de suas políticas institucionais e até mesmo capacidades profissionais. Já na Sabor Sul, percebeu-se claramente características de seus gestores na sua forma de gestão e na maneira como a organização responde ao ambiente e suas mudanças. Partes dos dados analisados das três organizações pesquisadas corroboraram com a pesquisa de Bertucci (2005) cujo objetivo era avaliar a influência do perfil estratégico e do nível de percepção ambiental de gestores sobre a efetividade organizacional nas empresas em que atuavam; concluindo que quanto maior a capacidade dos gestores para avaliar as influências do ambiente externo, para prever os efeitos das mudanças e responder ao ambiente com estratégias prospectivas, maior será a probabilidade de que essa organização apresente também melhor desempenho econômico-financeiro e políticas mais adequadas de recursos humanos.

Como percebemos nos dados obtidos nas entrevistas, as estratégias relacionadas a produtos têm se dividido dentro do setor agroindustrial basicamente em 3: produtos em escala (como as commodities), produtos diferenciados para determinados mercados (farinhas de trigo voltada a panificação), e produtos com agregação de valor (venda de frango em parte, farinha de primeira qualidade). A estratégia de diferenciação e de agregação de

valor são diferentes, na medida em que a estratégia de diferenciação busca oferecer ao mercado produtos diferenciados, com qualidade superior e a estratégia de agregação de valor busca oferecer produtos com características que aumentem seu valor final, como a venda de frango (um produto comum) em cortes, pois o valor da venda do frango inteiro é menor; outro exemplo é a venda de farinha ao invés do grão, da matéria-prima, e a venda de farinha em 3 especificações para produção de determinados produtos. A partir dessas definições as práticas de gestão são adotadas e os mercados escolhidos por essas organizações são atingidos (figura 20). Todas as agroindústrias pesquisadas implantaram BPF (Boas Práticas de Fabricação) e já possuem ou estão buscando certificações de qualidade, além disso, todas as empresas implementaram Planejamento Estratégico nos últimos 20 anos.

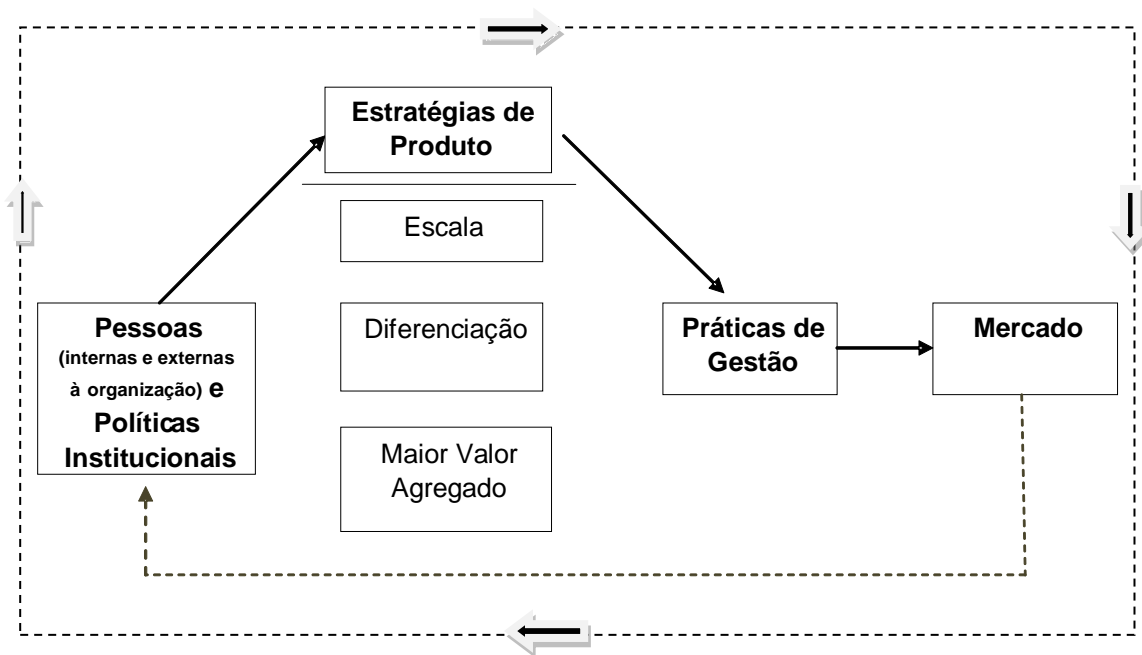


Figura 20: Fatores influenciadores no Conteúdo estratégico das agroindústrias estudadas
Fonte: Elaborado pela autora

Outro ponto em comum das organizações estudadas é a ênfase no processo de agroindustrialização, com o objetivo de agregar valor aos seus produtos e diversificar seu negócio. Mesmo as organizações cujo foco era a venda de insumos, compra e venda de commodities (Moinho Iguaçu e AB AGROBRASIL) buscaram diversificar seu negócio, comprando indústrias de fabricação de produtos com maior valor agregado, ou seja, industrializados. Segundo AAKER (1984), a diversificação apresenta-se como uma importante

estratégia de crescimento para as empresas, na medida em que lhes permite conquistar novos mercados e ampliar o seu potencial de acumulação. A Cooperativa Agroindustrial Lar diversificou bastante suas atividades, conforme os dados apresentados, adotando uma estratégia que reduzisse os riscos da monocultura e que viabilizasse a produção dos seus associados, que em sua maioria são pequenos produtores. Essa mudança estratégica teve impactos nos seus produtos, que com a agroindustrialização precisaram alterar sua concepção, de commodities para produtos industrializados, havendo a necessidade de investir em qualidade e marketing para auxiliar no processo de venda e consolidação da marca. O mesmo cenário pode ser encontrado na Infasa Indústria de Farinhas S. A e no Moinho Iguaçu, porém com um impacto diferente em toda sua cadeia produtiva, pois diversificaram seus negócios e não alteraram seu foco, como é o caso da Cooperativa Lar.

Outro fator influenciador em todo o processo organizacional dessas agroindústrias é a profissionalização do setor. A busca por profissionais cada vez mais capacitados e especializados tem alterado significativamente as práticas dessas organizações, não apenas no desenvolvimento dos produtos industrializados, como um meio de aumentar as receitas, mas também na maneira como tem sido realizado o processo de comercialização, que atualmente mesmo com outros países são feitos pelas próprias agroindústrias, e não mais por empresas terceirizadas.

Um dado significativo observado nos dados está relacionado a uma das características do setor, as diferenças nas preocupações relacionadas à venda dos produtos: a indústria de farinha de trigo, bem como aquela que vende commodities, não se preocupam com a venda em si, pois para eles a venda é “garantida”; alegaram que se colocarem o dobro de produtos no mercado, compradores estão demandando. Já após o processo de agregação de valor, essa preocupação passa a existir, pois é um produto já finalizado e não mais matéria-prima.

Outro fator influenciador no desenvolvimento de novos produtos, caracterizando um **relacionamento interorganizacional**, presente nas três agroindústrias pesquisadas é a parceria com seus clientes, que participam de

todo o processo, desde o desenvolvimento do produto até a maneira como será apresentando ao mercado, como é o caso da Cooperativa Agroindustrial Lar; que participam na demanda de um tipo específico de farinha e a agroindústria desenvolve, como é o caso da Infasa Indústria de Farinhas S.A; ou, como é realizado na Sabor Sul, os clientes levam a demanda aos representantes locais e estes levam a demanda até a agroindústria que busca adotar os produtos como uma estratégia de manter o mercado já conquistado pela marca.

Quando questionados sobre **gestão do conhecimento**, ocorreu nas organizações pesquisadas uma confusão com incentivos aos estudos por parte da organização a seus funcionários, com políticas de incentivo a busca pelo conhecimento e profissionalização. Mesmo após a explicação do que a pesquisa se referia, os entrevistados não tinham conhecimento sobre como a empresa lidava com isso, porém percebe-se que essas agroindústrias têm feito isso de forma não intencional através dos programas de qualidade e dos Programas de Boas Práticas de Fabricação, onde todos os processos são mapeados e devidamente documentados, ou seja, realizam essas ações sem ter o objetivo de gerir e perpetuar o conhecimento organizacional, mas sim garantir a qualidade e padronização dos produtos , sendo essas, exigências do mercado.

Em relação aos **resultados organizacionais**, percebe-se um crescimento substancial nas organizações pesquisadas após a implementação das políticas de agroindustrialização. Na Cooperativa Agroindustrial Lar e na Infasa Indústria de Farinhas S.A percebe-se que esses resultados positivos também foram influenciados pela mudança de gestão que essas organizações passaram. Já em relação aos resultados sociais e ambientais, quando questionadas sobre as influências que eles têm nos processos organizacionais e se eles influenciavam nos resultados econômicos das mesmas, todas as organizações pesquisadas responderam que sentiram a influência dos resultados sociais nos resultados econômicos e nas práticas internas; já os resultados ambientais, no que se refere aos resultados econômicos, somente despenderam gastos e pouca valorização da sociedade em relação às políticas ambientais dessas organizações, porém influenciaram diretamente em todos os processos organizacionais devido às

novas leis ambientais, que demandaram a adoção de novas práticas e até mesmo criação de novas áreas dentro dessas organizações somente para atender as demandas legais.

A influência do **ambiente** ficou evidente nas três agroindústrias pesquisadas, desde o clima até as leis e políticas estabelecidas pelo governo, além do mercado internacional e dos concorrentes. Identificou-se também fatores do ambiente externo que foram decisivos na mudança de estratégia da Cooperativa Lar, como a concorrência, as políticas econômicas do país e o desempenho do setor agrícola do país, que aumentava ano após ano e sufocava os negócios dos pequenos produtores. Já no ambiente interno, percebe-se as relações da nova estratégia com os recursos que a organização possuía, ou seja, as matérias-primas já disponíveis que possibilitavam a criação de novos produtos e a conquista de novos mercados.

As organizações pesquisadas fazem uso de consultorias, ou seja, de uma visão externa sobre os negócios. O modelo não contempla as consultorias, que hoje interferem diretamente nos processos organizacionais e no desenvolvimento de novos produtos e aberturas para novos mercados, claramente evidente no caso da Cooperativa Agroindustrial Lar.

Percebe-se ainda, que quando relacionado à missão declarada pelas agroindústrias pesquisadas, a única que pode-se afirmar que cumpre integralmente o que se propõe é a Cooperativa Agroindustrial Lar, valorizando em todas as suas ações seus cooperados e melhorando a qualidade de vida desses pequenos agricultores, sendo esse um dos principais diferenciais da cooperativa. No Moinho Iguaçu – Sabor Sul percebe-se que as soluções ambientalmente corretas estão relacionadas somente às legislações ambientais, pois a empresa não desenvolve, segundo os dados da pesquisa, qualquer prática além das obrigatórias por lei; a missão reflete certa utopia. Já na Infasa Indústria de Farinhas S.A percebe-se a adoção de práticas organizacionais que convergem com a missão proposta pela organização relacionadas à qualidade e desenvolvimento de seus produtos, porém no que se relaciona ao meio ambiente,

percebe-se a mesma situação do Moinho Iguaçu – Sabor Sul com o cumprimento de determinações legais.

No caso das agroindústrias, a tradição, um elemento da cultura, vem com um componente muito importante, ficando claro nas organizações pesquisadas a influência que ela possui nas atividades dessas organizações, que apostam nela para o sucesso de seus negócios. Tanto o Moinho Iguaçu – Sabor Sul quanto a Infasa Indústria de Farinhas S.A. relacionam uma parte de seus negócios à tradição que têm no mercado, no caso do Moinho – Sabor Sul com seus fornecedores agricultores e a Infasa com a tradição no mercado do grupo ao qual faz parte, AB AGROBRASIL. Com isso percebe-se a importância da cultura nas organizações pesquisadas, que como um conjunto de forças estabelece o comportamento, o modo de pensar e a maneira de perceber as coisas e os valores tanto individuais quanto coletivos (Schein, 2001). Segundo Schein (2001), sua importância está na determinação das estratégias, objetivos e o modo que a empresa age. Percebe-se também nas organizações pesquisadas a ausência de uma característica bastante presente nas empresas brasileiras, o jeitinho brasileiro. As organizações pesquisadas têm uma grande preocupação com a regularização de todas as atividades desenvolvidas, bem como a formalização. Os entrevistados, das 3 organizações pesquisadas, enfatizaram que suas organizações prezam por isso e não aceitam ter relacionamentos com outras organizações que não adotem tal postura.

Concluiu-se assim, que dentro do setor agroindustrial e com as atual tendência da agroindustrialização, existe uma convergência nas agroindústrias pesquisadas em relação aos fatores do processo estratégico abordados pelo modelo que mais influenciam ou influenciaram nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico ao longo da história das organizações. Foram evidenciados, em comum, nas organizações pesquisadas os fatores: pessoas e políticas institucionais, formas e práticas de gestão e ambiente geral.

Este trabalho pretendeu contribuir teoricamente com os estudos sobre processo estratégico, conteúdo estratégico e formação da estratégia, permitindo assim avanço do conhecimento na área a partir dos resultados obtidos.

A partir das análises, identificou-se algumas questões para avanços no entendimento sobre o processo estratégico e o conteúdo estratégico. Entre essas questões está a exploração dos fatores do processo estratégico propostos pelo modelo de Bulgacov (2009) pouco desenvolvidos nesse estudo, como as questões relacionadas ao conhecimento e a aprendizagem organizacional nas agroindústrias. Pesquisas com agroindústrias de diferentes localidades no estado poderiam ser realizadas para verificar se a mesma realidade encontrada no oeste do Paraná se aplica as demais regiões, que tiveram diferentes colonizações. Além disso, uma pesquisa quantitativa com maior amplitude permitiria a generalização dos resultados encontrados. Abaixo, sugestões pontuais de estudos futuros, frutos das análises:

- O perfil dos dirigentes, assim como sua trajetória pessoal e profissional, das empresas têm papel fundamental na consolidação e na manutenção da estratégia organizacional. Como o *path dependency* do gestor se relaciona ao *path dependency* da organização?
- A reputação dos dirigentes e da organização são fatores que influenciam significativamente os relacionamentos interorganizacionais, tanto intra como inter organizacional, pois as organizações exercem influência umas sobre as outras, e o fato de compartilharem atividades depende do grau de comprometimento e confiança. De que maneira essas reputações influenciam nos negócios organizacionais?
- A existência de estruturas de gestão e mecanismos de controle social e técnico que garantam a observância da estratégia estabelecida e dos riscos de oportunismo são pré-requisitos essenciais à consolidação dos objetivos estabelecidos, bem como, da estratégia organizacional.
- A integração com o governo local, regional e nacional pode ser visto como diferencial para o acesso a novos mercados, pois há limitações significativas nas pequenas empresas, ocasionadas pela falta de conhecimento das culturas e das demandas dos mercados externos. Verifica-se que a troca de informações é a atividade realizada em conjunto mais importante, o que não implica, no entanto,

na percepção de um comportamento social e econômico isomórfico por parte dos empresários, garantindo a confiança na troca de informações e na qualidade das informações.

- A estratégia de competição se revela como a principal responsável na busca dos condicionantes da competitividade individual das empresas. A estratégia de cooperação se dá em busca da realização individual e como promotora de resultados imediatos pela maioria das empresas, porém observa-se poucas empresas colaborando entre si na troca de informações estratégicas.

O modelo teórico proposto por Bulgacov (2009) é um importante ponto de partida na integração dos diferentes elementos e dimensões do fenômeno estratégico e sua validade foi evidenciada na prática ao integrar numa mesma pesquisa o conteúdo, o processo e os resultados estratégicos. Porém, quando aplicado na prática verificou-se a presença de diferentes fatores do processo estratégico, bem como relações não evidenciadas no modelo entre elas. Sugere-se assim, pesquisas que relacionem suas variáveis de maneira diferente. Segundo a análise dos dados dessa pesquisa, as variáveis cultura e práticas de gestão, pessoas e políticas institucionais, recursos e habilidades dinâmicas, formas de gestão e estrutura, e questões relacionadas ao conhecimento são relacionadas ao ambiente estratégico da organização e se relacionam a fatores internos, determinados por questões que dependem principalmente da organização; já o ambiente geral e os relacionamentos interorganizacionais são fatores externos que dependem de terceiros para acontecerem. No que tange aos resultados estratégicos sugere-se incluir, além dos econômicos e sociais, os ambientais, devido às novas exigências governamentais e às ações que as empresas realizam para o atingimento desses resultados; porém para que isso fosse realizado, novas pesquisas, em diferentes setores, precisam ser realizadas para que o modelo continue se enquadrando em diferentes setores. Sugere-se ainda a inclusão da variável aprendizagem organizacional e estudos que identifiquem a influência das consultorias externas nos fatores do processo organizacional.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Strategic Market Management**. New York: John Wiley e Sons, 1984.

AAKER, D.A. **Administração Estratégica de Mercado**. São Paulo, Bookman Companhia Editora, 2005.

AMARO, A.A. **Agroindústria e desenvolvimento no Estado de São Paulo: aspectos conceituais**. Relatório de Pesquisa. IEA, n. 31, 1987.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process, concepts, contexts, cases*. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

ANDREWS, K. R. **Ética na prática**. In: HBR – Harvard Business Review: Ética e Responsabilidade Social nas Empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo, Atlas, 1991.

ANTONELLO, C.S. **A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica**. In: RUAS *et al.* (Orgs.). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: campus, 1992.

ARGYRIS, C.; SCHON, D.A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Workingham: Addison-Wesley, 1978.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa Survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Editora UFMG, BH, 1999 (Coleção Aprender).

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa : Edições 70, 2002.

BARR, P.S. **Cognitive change, strategic action, and organizational renewal**. *Strategic Management Journal*, v.13, 1992.

BARBOSA, L. **O Jeitinho Escrito: Visões Intelectuais. O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, 1991.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paula: Pearson Prentice Hall, 2007.

BITENCOURT, C.C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. Revista de Administração de Empresas – RAE, v. 44, n. 1, jan/mar, 2004.

BERGER, P.L; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 13º ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

BERTUCCI, J.I.O. **Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços**. RAE. Vol. 45, nº. 3, 2005.

BEYER, J. M. **Ideologies, values, and decisions making in organizations**. In: NYSTROM, Paul & STARBUCK, William H. Handbook of organizational design. Oxford University Press: New York, vol.2, 1984.

BOSZCZOWSKI, A.K; BORGHETTI, J.R; BOSZCZOWSKI, B. **Agroindústria: uma visão sistêmica do Setor Produtivo no Brasil e no Paraná**. Paraná, 2004.

BRITTO, J. **Diversificação, competências e coerência produtiva**. In: Kupfer, D; Hasenclever (org). Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 307-343.

BULGACOV, S. **Conteúdo e Processo Estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná**. São Paulo, 1997. Tese (Doutorado em Administração). EAEPS – FGV: Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas.

BULGACOV, S.; SOUZA, Q.R.; PROHMANN, J.I.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

BULGACOV, S. **Conteúdo e Processo Estratégico: Formação, Implementação, Mudança e Resultados**. Encontro de Estudos em Estratégia – 3Es – 2009, Recife, PE.

CALDAS, M.P. **Santo de Casa Não Faz Milagre: O arquétipo do estrangeiro na cultura brasileira**. In: WOOD Jr, T.; CALDAS, M.P. Transformação e Realidade Organizacional: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

CALDAS, M.P; FACHIN, R. **Paradigma Funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990**. RAE. Vol. 45, nº 2, 2005.

CASTRO, M. **Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo na associação dos comerciantes de materiais de construção da região de Guarapuava – PR**. Curitiba, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD, Universidade Federal do Paraná.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**, MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

CHAKRAVARTY, B.S; DOZ I. **Strategy Process Research: Focusing on Corporate Serlf – Renewal England**. Strategic Management Journal, v. 13, 1992.

CHAKRAVARTHY, B. S.; WHITE, R. E. **Strategy Process: forming, implementing and changing strategies**. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H. & WHITTINGTON. Handbook of Strategy and Management. SAGE Publications Inc : Thousand Oaks, 2002.

CHAKRAVARTHY, Balaji S.; WHITE, Roderick E. **Strategy Process: forming, implementing and changing strategies**. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H. & WHITTINGTON. Handbook of Strategy and Management. SAGE Publications Inc : Thousand Oaks, 2002.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. **Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures**. Oxford University Press Inc., New York, 2005.

COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos**. Revista de Administração Contemporânea, edição especial, 2004.

COHEN, D. **Gestão à Brasileira: como a cultura verde-amarela influencia, modifica, deturpa ou aprimora as técnicas de administração das empresas do país**. In: Revista Exame / 19 de abril de 2000.

CORBETTA, P. **Social research: theory, methods and techniques**. Sage. 2003.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CYERT, R.M.; MARCH, J.G. **A behavioral theory of the firm**. New Jersey: Englewood Cliffs, 1963.

DAFT, R.L. **Teoria e Projeto das Organizações**. 6ª Ed. LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 1999

DE GEUS, A. P. **Planejamento como aprendizado**. In: Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas / editor Ken Starkey; tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.

DELLAGNELO, E., H., L.; SILVA, R., C. **Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração**. In: VIEIRA, M., M., F.; ZOUAIN, D., M. Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Ed. FGV. 2005.

DONALDSON, L. **Teoria da contingência estrutural**. In: Clegg, S. R.; Hardy, C; Nord, W. Handbook de estudos organizacionais, São Paulo: Atlas, v. 1, cap. 3, 1999.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984

FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations. Disponível em: <http://www.fao.org/>. Acesso em 16 de março de 2010.

FERNANDES, B.H.R; FLEURY, M.T.L; MILLS, J. **Construindo o Diálogo entre Competência, Recursos e Desempenho Organizacional**. RAE, v.46, n.4, 2006.

FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Indicadores Conjunturais. Disponível em <http://www.fiepr.org.br/fiepr/analise/pesquisa/boletim052008/boletim052008.pdf> Acesso em 18 de março de 2010.

FIOL, C.M.; LYLES, M.A. **Organization Learning**. Academy of Management Review , v. 10, 1985.

FLEURY, M. T. L. **O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica**. In: FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa M. (Coord.). Cultura e poder nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. **Alinhando estratégia e competência**. Revista de Administração de Empresas – RAE, v.44, n.1, 2004.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e tipos. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1991.

FREITAS, H; OLIVEIRA, M; SACCOL, A.Z; MOSCAROLA, J. **O método de pesquisa survey**. Revista de Administração, São Paulo, v.35, n.3, 2000.

GALBRAITH, J.R. **Estratégia e planejamento organizacional**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. O processo da estratégia. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HALL, R. H. **Organizações: Estrutura, Processos e Resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMEL, G. **The concept of core competence**. In: Hamel, G; Heene, A. Competence based competition. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltda, 1994.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Objetivo estratégico**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. O processo da estratégia. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **The population ecology of organizations**. American Journal of Sociology, v. 82, n. 5, 1977.

HATCH, M.J. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Pesquisa Industrial Produção Física – Agroindustrial**. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1427&id_pagina=1 Acesso em 04 de março de 2010.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis, Vozes, 1973.

LEAL, A.S.S. **A influência de fatores ambientais e organizacionais sobre os condicionantes do relacionamento interorganizacional**. Curitiba, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD, Universidade Federal do Paraná.

LIPPARINE, A; CAZZOLA, F; PISTARELLI, P. **Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintivas: a experiência da Illycaffé**. RAE, v. 40, n.2, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. **Mudança e estratégia nas organizações: Perspectivas cognitiva e institucional**. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. *Administração Contemporânea: Perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C.L; FERNANDES, B.H. **O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus**. Revista de Administração de Empresas, v. 39, n. 1, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C.L; VIZEU, F. **Análise Institucional de Práticas Formais de Estratégia**. III Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo, 2007.

MATITZ, Q.R.S. **Aspectos Semânticos, formais e funcionais do conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo analítico**. Curitiba, 2009. Tese (Doutorado em Administração) – CEPPAD, Universidade Federal do Paraná.

MATURANA, H.R; VARELA, F.J. **A Árvore do Conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em 17 de março de 2010.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A.; ALMEIDA, A. F. **Uma abordagem para estratégia utilizando analogias**. In: ENANPAD, XXIV, Florianópolis, 2000.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. Academy of Management, 1978.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. P. Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. **Cinco Ps para Estratégia**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. O processo da estratégia. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **The Knowledge creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I. **A empresa criadora de conhecimento**. In: Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas / editor Ken Starkey; tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.

OLIVER, C. **Determinants of interorganizational relationship: integration and future directions**. Academy of Management Review, vol. 15, n.2,1990.

OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense**. Organizações & Sociedade, v. 8. n. 22, set./dez. 2001.

OLIVIERI, Laura. **A importância histórico-social das Redes**. Rede de Informações para o Terceiro Setor, jan/2003.

PASCALE, R.T. **O Efeito Honda**. *California Management Review*, vol. 38, n. 4, 1996. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. O processo da estratégia. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PATRIOTTA, G. **Organizational Knowledge in the making: how firms create, use, and institutionalize Knowledge**. United States: Oxford University Press, USA, 2003.

PDP – Política de Desenvolvimento Produtivo. Disponível em: <http://www.pdp.gov.br> Acesso em 17 de março de 2010.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M.E. **O que é Estratégia?** In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. O processo da estratégia. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The Core competence of the corporation**. Harvard Business Review, may/jun, 1990.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. In: Harvard Business School Press. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

PRESTES MOTTA, F.C.; CALDAS, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PRESTES MOTTA, F.C.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. **Cultura Brasileira, Estrangeirismo e Segregação nas Organizações**. In: DAVEL, E. VERGARA, S.C. Gestão com pessoas e subjetividade.. São Paulo: Atlas, 2001.

QUINN, J. B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**, R.D. Irwin Inc, 1980.

RAMOS, G. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RANSON, Stewart, HININGS, Bob, GREENWOOD, Royston. **The structuring of organizational structures**. Administrative Science Quaterly, v. 25, n.1, 1980.

RUMELT, R.P. **Towards a strategic theory of the firm**. In: Competitive Strategic Management. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.

SCOTT, W. R. **Organizations: Rational, natural, and open systems**. 5.ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

STATA, R. **Aprendizagem Organizacional: A chave da inovação gerencial**. In: Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas / editor Ken Starkey; tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.

SOBRINHO, R.F. **Competitividade na cadeia de Valor da Avicultura de Corte**. Toledo, Paraná, 2010. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio). Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste.

TAKAHASHI, A.R.W. **Descortinando os Processos da Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior**. São Paulo, 2007. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

TAKAHASHI, A.R.W; FISCHER, A.L. **Desenvolvimento de Competências Organizacionais: proposta metodológica para exploração conceitual e empírica**. Revista Economia & Gestão, vol. 8, nº 18, 2008.

TEECE, D. J. *et al.* **Dynamic capabilities and strategic management**. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, 1997.

TEECE, D.J. **Explicating Dynamic Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance**. *Strategic Management Review*. V. 28, 2007.

WERNERFELT, B.A. **A resource-based view of the firm**. *Strategy Management Journal*, v. 5, n.2, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WHITTINGTON, R. **Strategy as Practice**. *Long Range Planning*, vol. 29, nº 5, 1996.